

# KARELIA GEOPARK TYÖKALUPAKIN

palvelumuotoiluprosessimallin kokemuksellisuus

LAPIN YLIOPISTO

Taiteiden tiedekunta

Teollinen muotoilu

Syksy 2017

Birgitta Rätty

*Työn nimi:*

Karelia Geopark työkalupakin palvelumuotoiluprosessimallin kokemuksellisuus

*Tekijä:* Birgitta Rätty

*Koulutusohjelma/oppiaine:* Teollinen muotoilu

*Työn laji:* Pro gradu -työ    *Sivumäärä:* 99    *Liitteitä:* 9

*Vuosi:* Syksy 2017

## **TIIVISTELMÄ**

Tämä pro gradu -tutkimus kuuluu osaksi laajempaa Pohjois-Karjalaista Karelia Geopark -hanketta. Toimeksiantona hankkeelle valmistui palvelumuotoilun työkalupakki, kehittämään matkailun esipalveluvaihetta. Työkalupakin strategisen toiminnan pohjana on palvelumuotoiluprosessimalli, mitä testattiin pilottiryhmällä palvelumuotoilutyöpajassa kahden päivän aikana Ilomantsissa. Tutkimus tuo esille palvelumuotoiluprosessimallin kehityksen. Samalla pyrkii luomaan ymmärrystä, mitä ilmiöitä kokemuksellisuus avaa palvelumuotoiluprosessimallin kehityksestä ja testauksesta. Tutkimukselle tulkittaa luo etnografi, joka avaa palvelumuotoilijan ja pilottiryhmäläisten yksilöllisiä kokemuksia narratiivisella etnografisella tutkimusotteella. Tutkimus on esitetty kronologisen rakennemallin mukaisesti, käyttäen konfessionaalitatuiliä. Tutkimusaineisto pohjautuu menetelmätriangulaatioon, koska aineisto on monikerroksellista. Aineistoa on analysoitu aineistosta nousseiden teemojen kautta. Teemat ovat verkostoituminen, tunnelmamuotoilu ja palvelun tarinallistaminen.

Tutkimuksen tulokset toivat esille miten palvelumuotoiluprosessimalli tukee palvelun tarinallistamista, matkailun brändin kehittämisen näkökulmasta. Ja kuinka palvelumuotoilu kokemus luo verkostoitumista. Lisäksi tutkimus luo ymmärrystä tunnelmamuotoilun vaikutuksista palvelumuotoilutyöpajassa.

**Avainsanat:** Palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessimalli, palvelumuotoilutyöpaja, tunnelmamuotoilu, verkostoituminen, palvelun tarinallistaminen.

*The title of the pro gradu thesis:*

Karelia Geopark toolkit's service design process model experimentation

*Author:* Birgitta Rätty

*Degree programme / subject:* Industrial Design

*The type of the work:* Pro gradu thesis    *Number of pages:*99    *Attachments:*9

*Year:* Autumn 2017

## **ABSTRACT**

This Master's thesis is part of a larger Karelia Geopark project, commissioned as a service design toolkit for the project, to develop the pre-service of tourism. The service design toolkit is based on the service design process model, which was tested with the pilot groups, during two days service design workshop in Ilomantsi. The research highlights the service design process model and seeks to deepen by developing an understanding of the phenomena of experience that opens the service design process model during development process and testing. The research is created by an ethnographer who interprets the personal experiences of a service designer and pilot groups in accordance with an narrative ethnographic study, using a chronological constructional model and using a confessional style. The research material is based on the methodological triangulation, because the material used has many layers.

The research material has been analyzed through the themes that emerged from the material, the themes being networking, atmosphere design and story design.

The results of the study highlighted how the developed service design process model also supports storynarrating from the point of view of the tourism brand development and how the service design experience creates the spirit of a communion. In addition, the study creates an understanding of the effects of atmosphere design on service design tworkshop.

Keywords being: Service design, service design process model, service design workshop, story design, networking, atmosphere design.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO TUTKIMUSAIHEESEEN</b>	7
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2 Tutkimusprosessi	8
1.3 Tutkimuksen tausta	10
1.3.1 Karelia Geopark -hanke	10
1.3.2 Pilottialue	11
1.3.3 Karelia Geopark työkalupakki	11
1.3.4 Palvelumuotoiluprosessimalli	12
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA</b>	14
2.1 Tutkimusmenetelmä	14
2.1.1 Narratiivi etnografia ja autoetnografian erot	18
2.1.2 Tutkimusmenetelmän valinta	20
2.2 Tutkimusaineisto	20
2.2.1 Menetelmätriangulaatio	22
2.2.2 Menetelmätriangulaation valinta	24
2.3 Aineiston analyysi	26
2.3.1 Samankaltaisuuskaavio	27
2.3.2 SWOT -analyysi	28
2.4 Tutkijan rooli	29
<b>3 PALVELUMUOTOILUPROSESSIMALLIN TAUSTATEKIJÄT</b>	32
3.1 Matkailun esipalveluvaihe	32
3.1.1 Palvelumuotoiluprosessimallin vaikutukset esipalveluvaiheen	33
3.1.2 Ilomantsin matkailun esipalveluvaihe	34
3.1.3 Palvelun saavutettavuus	36
3.2 Palvelumuotoilu työkalupakki	37
3.3 Palvelumuotoilu hankketyössä	39
3.3.1 Palvelumuotoilu Pohjois-Karjalassa Karelia Geopark -hankkeessa	41



3.3.2 Suhtautuminen palvelumuotoiluun Karelia Geopark -hankkeessa	42
3.5 Fasilitaattori	43
3.5.1 Palaute muodostuneesta fasilitaattorin toiminnasta	45
3.5.2 Palvelumuotoilumenetelmien ohjeistus työpajan aikana	47
3.6 Palvelumuotoilutyöpaja	49
3.6.1 Palvelumuotoilutyöpaja Ilomantsissa	51
3.6.2 Palvelumuotoiluprosessimallin testaus työpajassa	52
3.6.3 Palaute palvelumuotoilutyöpaja kokemuksesta	54
<b>4 PALVELUMUOTOILUPROSESSIMALLI</b>	56
4.1 Muotoiluprosessi	56
4.2 Muotoilun divergenssi- konvergenssi ajattelumalli	58
4.3. Palvelumuotoiluprosessit	59
4.3.1 Palvelumuotoiluprosessi	60
4.3.2 Palvelumuotoiluprosessimalli	60
4.3.3. Käyttövalmiin ja kehittyvän palvelumuotoiluprosessimallin erot	62
4.4 Palvelumuotoiluprosessimallin esiselvityskohteet	63
4.5 Palvelumuotoiluprosessimallin toimintastrategian tavoitteet	65
4.6 Palvelumuotoiluprosessimallin kehitys	67
4.7 Palaute koetuista palvelumuotoilumenetelmistä	68
<b>5 TUTKIMUKSEN TEEMAT</b>	73
5.1 Verkostoituminen	73
5.1.1 Verkostoitumisen prosessi	74
5.1.2 Verkostoitumisen muodostus palvelumuotoilutyöpajassa	77
5.2 Tunnelmamuotoilu	78
5.2.1 Tunnelman muodostus palvelumuotoilutyöpajassa	79
5.2.3 Fasilitaattorin haasteet palvelumuotoilutyöpajassa	80
5.3 Palvelun tarinallistaminen	81
5.3.1 Identiteetin rakentaminen tarinan avulla	83
5.3.2 Palvelumuotoiluprosessimallin tarinaidentiteetin rakentaminen	84

<b>6. TARINALLISTAMISEN MENETELMÄT</b>	86
6.1 Palvelumuotoiluprosessimallin tarinallistamisen menetelmät	86
6.1.1 Service safari	87
6.1.2 Customer journey map	87
6.1.3 Story telling	88
6.1.4 Character profile	89
6.1.5. Prototyping	90
6.1.6 Role play	92
6.1.7 Moodboard	92
6.1.8 Brand center diagram	93
<b>7 YHTEENVETO</b>	94
7.1 Pohdinta	94
7.2 Johtopäätökset	95
<b>LÄHTEET</b>	100
<b>LIITTEET</b>	105

# 1 JOHDANTO TUTKIMUSAIHEESEEN

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on osana laajempaa Karelia Geopark -hanketta (KG-h), minkä toiminnan keskittymä sijaitsee Pohjois-Karjalassa. Toimeksiantona hankkeelle valmistui Karelia Geopark palvelumuotoilun (PaMuo) työkalupakki. PaMuo työkalupakki valmistui kymmenessä kuukaudessa, valmiin työkalupakin luovutus oli marraskussa 2015. Työkalupakin toiminnan pohjana on palvelumuotoiluprosessimalli, jota testattiin kahden päivän aikana Ilomantsissa 20-21.10.2015 pilottiryhmällä. Pilottiryhmä muodostui Ilomantsin matkailupalveluiden ja tuotteiden tuottajista. PaMuo työkalupakin kehittäminen vaati laajan esiselvityksen, koska KG-h:lla ei ollut valmista toimintastrategiamallia, eikä aiempaa palvelumuotoilu kokemusta.

Tutkimusraportin tavoite on luoda mielenkiintoinen kronologinen avaus palvelumuotoilijan kokemuksista hanketyöstä narratiivi etnografisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa syvennytään ymmärtämään PaMuo -prosessimallin esiselvitysvaiheen, kehitysprosessin, testauksen ja palautteen muodostusta teorialähtöisesti. Palvelumuotoilua avaavan etnografin näkökulmasta, esitän kenttätöväiheessä koettuja kohtaamisia palvelumuotoilijan roolissa. Pyrin tässä tutkimuksessa ymmärtämään teorian kautta PaMuo -prosessimallin ominaisuuksia. Samalla syvennyen luomaan tulkintaa PaMuo -prosessimallin kokemuksellisuudesta nousevia ilmiöitä teemoittelun avulla. Teemat ovat verkostoituminen, tunnelmamuotoilu ja palvelun tarinallistaminen.

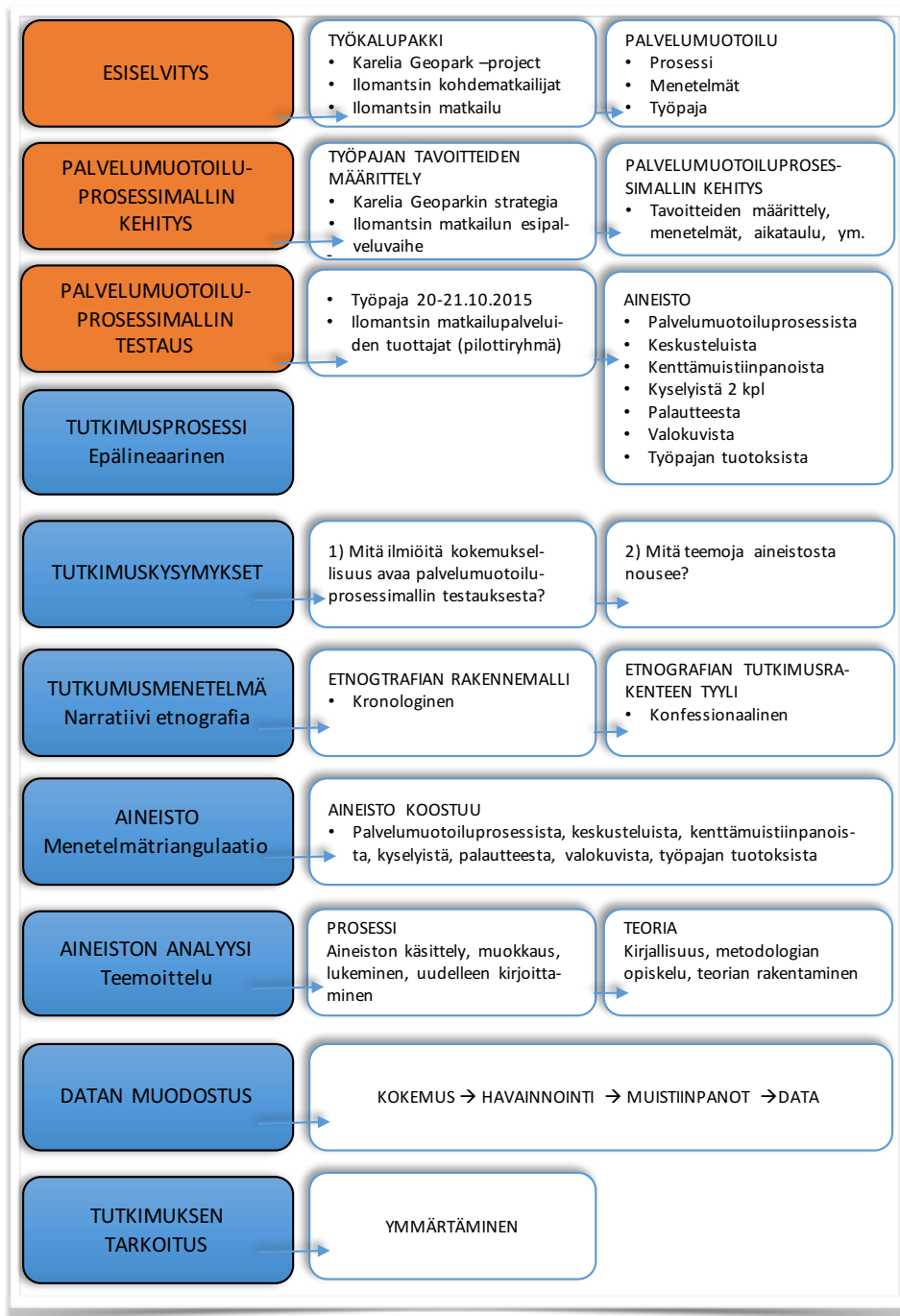
Tutkimuraportti vastaa tutkimuskysymyksiin:

- 1) *Mitä ilmiöitä kokemuksellisuus avaa palvelumuotoiluprosessimallin testauksesta?*
- 2) *Mitä teemoja aineistosta nousee?*

## 1.2 Tutkimusprosessi

Etnografinen tutkimus on pahimmillaan ja parhaimmillaan luova pitkäjänteinen prosessi, joka sisältää jatkuvasti uusia käännteitä ja oivalluksia. Tutkimus käynnistyy melko väljän suunnitelman pohjalta, jossa tutkimustehtävä on vain karkeasti määritelty. Ajan myötä, prosessin edetessä tutkimus fokusoituu ja lopullinen tutkimustehtävä kirkastuu. (Syrjänä et al. 1994,81.) Kananen (2014,21) mukaan tutkimus lähtee liikkeelle, joko käytännöstä (induktio) tai teoriasta (deduktio). Tutkimukseni teorian ja käytännön suhdetta olen lähestynyt induktion kautta. Perustelen tämän sillä, että tutkimuksen aineisto on hankittu ensin, ja vasta myöhemmin muodostui tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Narratiivi etnografinen tutkimusprosessin (Kuva 1) toteutusjärjestys on epälineaarinen (*eng. nonlinear*), koska tutkimuksen aineisto kerättiin Karelia geopark -hankeen (KG-h) aikana, ennen kuin tutkimuksen menetelmät ja kysymykset oli määritelty. Tutkimuksen määrittelyn jälkeen, tutkimusraportti on muodostunut kronologisen mallin mukaisesti. Kronologisuus (*aikajärjestyksen mukainen, eng. chronology*) tulee esille lähinnä tutkimusraportin rakenteesta ja teoreettisesta viitekehyksestä. Olen pyrkinyt tarjoamaan lukijalle loogisen tarinan, avaten miten tämä tutkimus liittyy aihealueen tietovarannon kasvattamiseen.

Tutkimusraportista huokuu konfessionaalisuus. Konfessionaalisessa (*tunnustus, eng.confessional*) kirjoitustyyliässä tutkija on esillä voimakkaasti. Tekstissä nousee esille kohteen kuvauksen ymmärrys ja siihen liittyvät tutkijan kenttäkokemukset. (Kananen 2014,147.) Konfessionaalisuus nousee tutkimusraportissa palvelumuotoilijan roolista, esitän KG-h:en aikana muodostuneita kenttäkokemuksia tutkimusraportin aineistona. Lisäksi tuon esille PaMuo -työpajan aikana muodostunutta kokemusta osallistujien näkökulmasta, kyselyjen ja pautteen muodoissa. Etnografisessa tutkimuksessa ei pyritä muutokseen vaan ilmiön syvälliseen ymmärrykseen, joka ilmenee tutkimustulosten tiheänä etnografisena kuvauksena (Kananen 2014,149). Etnografisen tutkimuksen perimmäinen ja kunnianhimoinen tavoite on onnistunut tulkinta (Syrjälä et al. 1994,96). Etnografisen tulkinnan rakentaminen on muodostunut hitaasti kerroksittain, koska minulla ei ole aimempaa kokemusta etnografian tutkijaminäkuvan muodostuksesta.



Kuva 1: Tutkimusprosessi © Rätty 2016

Olen kuvannut tutkimusprosessiani visuaallisellamallilla (Kuva 1). Tutkimusprosessissa esitetyt otsikkokenttäjärjestykset kertovat prosessin muodostuksesta. Oranssilla pohjalla kuvatut otsikkokentät kuvaavat prosessin vaiheita, jolloin minulla ei ollut tiedossa mitä tutkimukseni tulee käsittelemään. Siniset otsikkokentät kuvaavat vaiheita, missä olen päättänyt tutkimusmenetelmäni ja mistä elementeistä tutkimukseni rakentuu.

### **1.3 Tutkimuksen tausta**

Kaikki alkoi 2015 tammikuussa, jolloin esittelin Joensuussa Karelia Geopark -hankeen (KG-h) johdolle, mitä mahdollisuuksia palvelumuotoilu voi antaa matkailun edistämässä. Palvelumuotoilu (PaMuo) on palveluiden kaupallista kehittämistä muotoilun menetelmiä hyödyntäen, palvelukokemus suunnitellaan vastaamaan käyttäjän tarpeita ja palveluntarjoajan liiketaloudellisia tavoitteita huomioiden. Palvelumuotoilu yhdistää luovan ajattelun ja organisaatiokykyä. Visualisoi ja konkretisoi abstraktin palveluprosessin, johon sidosryhmien edustajat voivat ottaa kantaa. (Miettinen s.a.)

KG-h:en johto kiinnostuivat palvelumuotoilusta ja minä sain toimeksiannon. Minun tuli kehittää hankkeelle matkailua edistävä palvelumuotoilun työkalupakki esipalveluvaiheeseen. Kehittämäni työkalupakin toiminta perustuu PaMuo -prosessimalliin sijoitettuihin PaMuo -menetelmiin, joiden avulla pystytään kehittämään matkailun esipalveluvaihetta. Kehittäen ensisijaisesti asiakaslähtöistä esipalveluvaihetta, ja samalla tukien matkailun brändin kehitystä ja toimintastrategian rakentamista. Liiketoiminnallisten tavoitteiden tukeminen muodostuu organisaatin omien tavoitteiden pohjalta. Palveluiden saavutettavuuden parantaminen helpottaa asiakkaan matkasuunnitelmien tekoa, samalla tukien asiakkaan matkalle lähtemisen päätöstä niin kotimaisille, ulkomaalaisille kuin paikallisille aluematkailijoille.

#### **1.3.1 Karelia Geopark -hanke**

Karelia Geopark -hankeen tavoitteena on rakentaa Geoparkin alueelle Pohjois-Karjalaan palveluverkosto, uusien asiakkaiden matkailupalveluiden saavutettavuuden parantamiseksi. Geoparkin tarkoituksena on geoperinteen säilyttäminen ja geotiedon lisääminen, luonnon- ja kulttuurimatkailun edistäminen, paikallisten elinolojen ja elinkeinojen tukeminen. Karelia Geopark alueeseen kuuluu Pohjois-Karjalassa kymmenen kuntaa. Näissä kunnissa sijaitsee merkittäviä geologisia-, kulttuurillisia- ja historiallisia kohteita. Maailmalla Geoparkit ovat mahdollistaneet vahvaa taloudellista kasvua, uusia matkailualan yrityksiä on syntynyt uusien asiakaskuntien myötä (Karelia Geopark -

hanke a.s). Sivonen (2013) mukaan Pohjois-Karjalainen Karelia Geopark -hanke tähtää Euroopan Geopark -verkoston jäseneksi. Geoparkkiin sisältyvät erityisen merkittävät geologiset kohteet, mitkä perustuvat tieteelliseen arvoon, harvinaisuuteen, esteettiseen kiinnostavuuteen tai koulutuksellisiin mahdollisuuksiin. Projektia hallinnoi ja koordinoi Itä-Suomen yliopiston alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia. (Sivonen 2013,6.)

### **1.3.2 Pilottialue**

Palvelumuotoilu työkalupakin kehitykseen valittiin pilottialue. Valinnassa päädyttiin Ilomantsiin. Valinta perustui geo-, kulttuuri- ja historiakohteiden määrään alueella. Merkitystä valintaan loi Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen heikko taso. Heikko taso ilmeni esiselvitysvaiheessa PaMuo -menetelmiä käyttäen ja internetkyselyn tuloksien pohjalta. Tuloksien pohjalta muodostui ymmärrys Ilomantsin esipalveluvaiheen nykytilan tasosta.

PaMuo -prosessimallia testattiin kahden päivän aikana PaMuo -työpajaissa Ilomantsissa, alueen matkailupalveluiden tuottajien kanssa. Ilomantsin Matkailuyhdistys toimi tässä projektissa vahvana tukena. Yhdistyksen puheenjohtaja (2015) Kauko Puruskainen auttoi tiedottamisessa, tapaamisten järjestämisessä, PaMuo -työpajan tilojen järjestämisessä. PaMuo -työpajatapahtuma sai julkisuutta tiedotusvälineissä. Ilomantsin Matkailuyhdistyksen puheenjohtaja Kauko Puruskainen, kirjoitti paikallislehteen Pogostan Sanomiin PaMuo -työpajatapahtumasta. Lisäksi Pohjois-Karjalan -radio haastatteli minua tapahtuman tavoitteista PaMuo -työpajan aikana.

### **1.3.3 Karelia Geopark työkalupakki**

Kehittämäni palvelumuotoilu työkalupakki (*service design toolkit*) tukee Karelia Geopark -hankkeen matkailun esipalveluvaihetta. Tavoitteena on valmistautua vastaanottamaan Geoparkin uudet asiakasryhmät. Tutkimusraportti avaa eri näkökulmista Karelia Geoparkin PaMuo työkalupakin toiminnanrunkona olevan PaMuo -prosessimallin kehityskaarta.

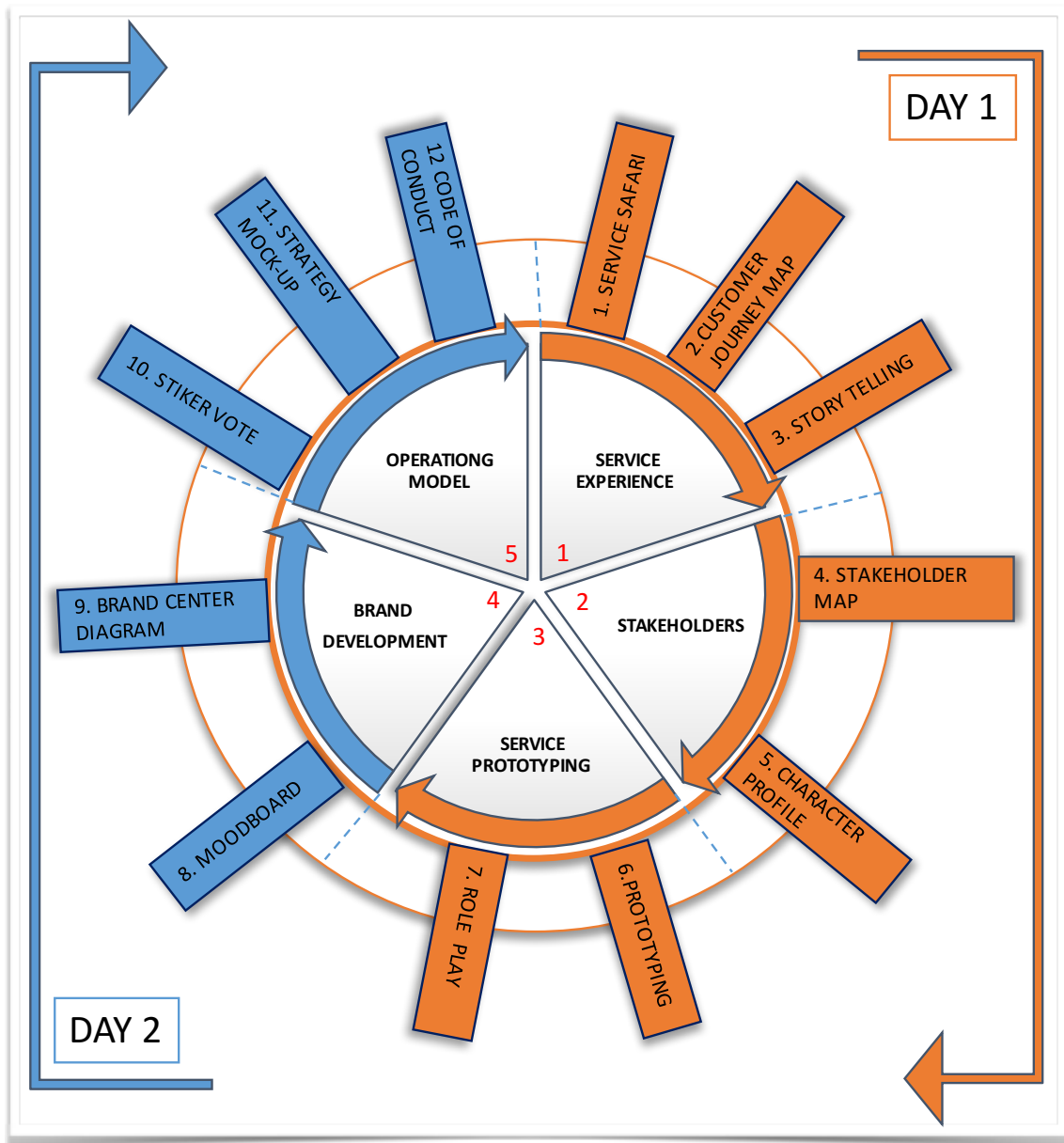
PaMuo -prosessimalli sisältää ohjeistuksen kahden päivän PaMuo -työpajaan. PaMuo -menetelmien avulla kehitetään yhdessä malli, joka tuo esille alueen matkailupalvelut ja tuotteet käyttäjälähtöisesti. Samalla jalostetaan alueen matkailun brändiä ja kehitetään toiminnalle strategia, mikä ylläpitää esipalveluvaiheen toimintaa. Lopuksi luodaan toimintasuunnitelma, kuinka kehitetyt mallit tuodaan käytäntöön. Prosessin tavoitteena on myös sitouttaa osallistujat yhteistyöhön keskenään, toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi.

### 1.3.4 Palvelumuotoiluprosessimalli

Karelia Geopark työkalupakin strategisen toiminnan pohjana on palvelumuotoiluprosessimalli (Kuva 2). Prosessimallin visuaalisessa mallissa tuon esille miten kahden päivän PaMuo -työpaja rakentuu Karelia Geopark PaMuo työkalupakissa. Prosessimallin ensisijaiset tavoitteet on kehittää matkailun asiakaslähtöistä esipalveluvaihetta. Lisäksi prosessimallin avulla voidaan jalostaa matkailun brändiä, ja luoda toimintastrategia suunnitelmien käytäntöön saattamiseksi ja ylläpitämiseksi. PaMuo -prosessimalli muodostuu viidestä syventymiskategoriasta ja kahdestatoista PaMuo -menetelmästä (Kuva 2):

- 1) **Service experience** (matkailun esipalveluvaiheen ymmärryksen ja palveluiden saatavuuden hahmottaminen asiakkaan näkökulmasta). Toteutus PaMuo -menetelmillä service safari-, customer journey map-, story telling.
- 2) **Stakeholders** (alueen matkailupalveluiden voluumin, asiakasryhmien, kärkituotteiden ja palveluiden kartoitus). Toteutus PaMuo -menetelmillä stakeholder map- ja character profile.
- 3) **Service prototyping** (esipalveluvaiheen kehittäminen ja testaaminen). Toteutus PaMuo -menetelmillä prototyping- ja role play.
- 4) **Brand development** (matkailun visuaalisen brändiviestin kehittäminen). Toteutus PaMuo -menetelmillä moodboard- ja brand center diagram.
- 5) **Operation model** (toimintastrategian kehittäminen). Toteutus PaMuo -menetelmillä stiker vote-, strategy mock-up- ja code of conduct.





Kuva 2: Palvelumuotoiluprosessimalli © Rätty 2016

Palvelumuotoiluprosessimallin visuaalisessa ohjeistuksessa (Kuva 2) oranssilla ja sinisellä pohjalla on esitetty eri työpajapäivien PaMuo -menetelmät. Syventymiskategoriat on esitetty ympyrän keskustassa, valkealla pohjalla numeroin 1-5. Uloimmalla kehällä on esitetty PaMuo -menetelmät, joita on yhteensä 12 kappaletta. PaMuo -menetelmien toteutusjärjestys on numeroitu yhdestä kahteentoista.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Tutkimusmenetelmä

Kananen (2014,149) esittää opinnäytetyö voidaan rakentaa myös ajallisen rakenteen pohjalle. Narratiivi etnografinen tutkimukseni kuvaa kronologista tarinaa, jossa on selkeä tapahtumaketju etnografin näkökulmasta kirjoitettuna. Tutkimusraportti on tuotettu konfessionaalisesti, tuoden esille palvelumuotoilijan roolissa koettuja asiakas kohtauksia. Tutkimusraportti avaa myös PaMuo -työpajaan osallistuneiden PaMuo -prosessimallin testaamisesta muodostunutta kokemusta.

#### Narratiivinen lähestymistapa

*“Historical narrative, for example, replaces ‘one thing after another’ with ‘one thing because of another,’ thereby rendering intelligible those events” (Sparrowe 2005,425).*

Antropologi Barbara Tedlock (2005,659) mukaan, antropologit avasivat tietä narratiiviselle tutkimukselle. Tedlockin mukaan jotkut kutsuvat tätä lähestymistapaa narratiiviseksi etnografiaksi (narrative ethnography), jossa yhdistyy etnografia ja elämän tutkimusmenetelmät. Susan E. Chase (2005,653) mukaan narratiivinen tutkimus alkoi 1920 -luvulla. Niin sanottu Chigakon -koulukunta rohkaisi opiskelijoitaan tutkimaan etnografisin menetelmin sitä ympäristöä, joka oli heitä itseään lähellä (Erikson 2013, 70). Anttila (2006,225); Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (a) (s.a) mukaan narratiiveilla tarkoitetaan aineistoa mikä on kerronnallinen, kertomuksellinen tai tarinallinen ja jotka esittävät todellisten tai keksittyjen tapahtumien kulkua. Ne voivat olla henkilökohtaisia tai julkisia, lyhyitä tai pitkiä. Juonen avulla pidetään tarinaa eli kuvausta koossa. Esimerkiksi jostakin tapahtumasta tai tapahtumasarjasta jolla on alku, keski-kohta ja loppu, niin kuin tässä tutkimusraportissa pyritty esittämään.

Termiä “narrativism” käytti ensimmäisenä William Dray, vuonna 1971 esseessään *‘On the nature and role of narrative in historiography’* (Domanska 2009,176). Narratiivi on tapahtumien ketjun esittämistä. Aristoteleen ajan kertomusmuoto syy ja sen seuraus, koostuu kronologisten tapahtumien koosteesta. Narratiivista tutkimus aineistoa saadaan

myös kentällä tehdyistä muistiinpanoista, sanoma- ja aikakauslehdistä, elämäkertoista, seurantaraporteista, suullisistakertomuksista, haastatteluista, nauhoitetuista tositilanteista yms. Kertomusten avulla voidaan saada ymmärrettäväksi yksilölliset kokemukset ja niiden seuraamukset. (Anttila 2006,226.) Narratiiviset tarkastelutavat soveltuvat esimerkiksi tutkimuksiin, joissa ollaan kiinnostuneita yksilöiden vapaasti kertomista asioista, tarinoista heidän omasta elämästään. Narratiivisessa tutkimuksessa taustatiedoilla voi olla oleellinen merkitys, sillä tutkija voi olla kiinnostunut suhteuttamaan tekstejä niiden kertojiin ja myös kertomisen konteksteihin. Tällöin kertojalla voidaan ajatella olevan päärooli kertomuksen kutojana ja juonen luoja. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (a) s.a.)

Kertoja tutkimuksessani on etnografi. Avaan henkilökohtaista objektiivista kokemustani tuoden esille PaMuo -prosessimallin kehitysprosessin eri vaiheita, toimien itse tutkimusraportissa tarinan kertojana eli päähenkilönä. Cortazzi (2001,384) on sitä mieltä, että narratiivilla on merkittävä keino ja kyky tuoda esille menneitä kokemuksia. Suurin osa narratiivisista tutkimuksista luo eri merkityksiä tutkijalle kuin tekstin kokijalle. Siksi on tarkasti analysoitava aihetta, sisältöä, tyyliä, yksilön tai ryhmän kertomistyyliä etnografisessa tutkimuksessa. Cortazzi (2001,389) mielestä etnografian tutkimuksessa narratiivin käyttö on monitahoinen. Ei ole mitään yksinkertaista tapaa siirtyä tutkimusraportissa kertojasta tutkijaksi. Kertojan haasteet rakentuvat kokonaisuuden hallinnan ymmärrille, etenkin omien tavoitteiden esittäminen tutkimusraportissa on ollut haasteellista. Olen myös kokenut suuria haasteita, etenkin miten erotan palvelumuotoilijan ja tutkijan roolit toisistaan. Haasteet ovat ilmentyneet tutkimusraportin kirjoittamisessa, koska vanhat muotoilijan käytänteet ohjaavat vahvasti ajatusmaailmaani. Tutkijaminän ymmärryksenprosessi alkoi laajalla aineiston keräämisellä, lukemisella ja kirjoittamisella. Tämä prosessi on toistunut useasti, joka kerta olen havainnut oivalluksia ja huomaa tutkimuksesta samaan aikaan haasteita. Prosessi on ollut todella opettavainen, ennen kaikkea olen oppinut itsestäni paljon, tiedän mitkä osa-alueet vaativat minulta enemmän huomiota.

## Etnografia

Douglas Foley ja Angela Valenzuela (2005,184) ovat esittäneet kirjassa: *'The sage handbook of qualitative research'*, että kriittisen etnografia (*critical ethnography*) syntyi 1960 -luvulla, kun alettiin tutkia poliittisia liikkeitä, kulttuureita ja modernia yhteiskuntaa. Kananen (2014,7,8); Marttila (2014,362,363) ovat avanneet etnografian juurien tulevan kulttuuri- ja sosiaaliantropologiasta, ajassa, jolloin tutkijat lähtivät länsimaiden näkökulmasta tutkimaan vieraita kulttuureita kenttäolosuhteisiin. Nykyään etnografia on modernia antropologiaa, jossa tutkimuskohteena voivat olla kaikki ihmisten muodostamat ryhmät, yritykset, organisaatiot ja sosiaalisen median blogit ja keskusteluryhmät. Etnografia ymmärretään menetelmänä, tutkimuksen lähestymistapana, tutkimusprosessin teoriana, tutkimusstrategiana tai -tyylinä. Tiiu Koort (s.a) mukaan etnografinen tutkimuksen kohteena voi olla yksittäinen tilanne tai ryhmän toiminta. Tutkimus suoritetaan toiminnan luonnollisessa olosuhteissa. Toimintaa voidaan ymmärtää vain siinä kontekstissa jossa se tapahtuu. Tavoitteena deskriptiivinen eli kuvaava ymmärtäminen (ei normatiivinen eli määräävä).

Etnografia (*ethnography*) on kokoava nimitys erilaisille kulttuuria "sisältäpäin" lähestyville tutkimuksille. Termin "etno" viittaa kansaan, "grafia" puolestaan kreikan graphein-sanaan, joka merkitsee kirjoittamista (*vrt. fenomenografiaan*). (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Etnografisen tutkimuksen tarkoituksena on osallistuvan havainnoinnin (*participant observation*) keinoin ymmärtää ja analyttisesti kuvata tutkittavaa yhteisöä ja ihmisryhmää (Metsämuuronen 2008,20). Etnografinen tutkimus ei tähtää muutokseen (Kananen 2014,52). Etnografia perustuu empirialle (Hämeenaho ja Koskinen-Koivisto 2014,8). Etnografian voidaan sanoa olevan sekä tutkimuksen prosessia että sen produktia (Anttila 2006,345). Etnografinen kenttätö asettaa tutkijan monimutkaisten sosiaalisten verkostojen osaksi (Härkönen 2016,90). Tutkimusprosessin kenttätövaiheessa olin yhteistyössä kolmen eri sidosryhmän kanssa. Ensimmäinen sidosryhmä muodostui Karelia Geopark -hankkeen työntekijöistä, joihin itsekkin kuului. Edustin myös Lapin yliopistoa opiskelijana. Ilomantsin matkailualan toimijat muodostivat pilottiryhmän, ryhmä toimi PaMuo -prosessimallin testaajina.

Etnografinen tapa tehdä tutkimusta on käytännönläheinen, etnografi pyrkii tavoittamaan ihmiset arkisessa toiminnassaan (Hämeenaho ja Koskinen-Koivisto 2014,21). Tutkija on etnografisessa tutkimuksessa itse tiedon keruun väline. Tutkija päättää, mitä aineistoa hän kerää miten ja paljonko hän kerää. Tutkija havainnoi ilmiötä ja elää ilmiön kanssa kokeakseen ja ymmärtääkseen tutkimuskohteensa ajattelu- ja toimintamaailmaa. Tutkija suodattaa itsensä kautta kokemaansa. (Kananen 2014,52.) Etnografisessa tutkimuksessa tutkija kerää aineistoa ja perehtyy siihen. Aineistosta voi nousta uusia kysymyksiä ja tutkimuspolkuja, jotka selvitetään uudella aineistolla tai syventämällä kerättyyn aineistoon. Aineisto voi tuottaa vihjeitä jostakin sellaisesta asiasta mikä ei ratkennut koko aineistolla, vaan se vaatii uuden aineiston keruun. Tiedon keruu ja analyysi ohjaavat toisiaan. Tällä synkronoinnilla tutkija säästää myös aikaansa, sillä hän voi ohjata tiedonkeruutansa sen mukaan, mitä on paljastunut. (Kananen 2014,111.) Etnograafisessa tutkimuksessa ei voi erottaa aineiston keruuta ja analyysia toisistaan selvästi erillisiksi vaiheiksi (Metsola 2016,194). Poiketen Metsolan esittämästä ajatuksesta, olen esittänyt tutkimusraportissani aineistonkeruun ja -analyysin erillisiksi vaiheiksi (Kuva 1). Koska aineiston keruu vaiheessa en tiennyt mitä tutkimukseni tulee sisältämään, siksi tutkimuksen analyysi muodostui vasta myöhemmin tutkimusprosessin aikana.

Muotoilussa etnografia yhdistetään usein käytännön tuotekehitystyöhön, jossa tietoa kerätään tuotteen käyttäjän tarpeista havainnoimalla. Tuotekehityksen ja muotoilun tutkimuksessa etnografia liittyy usein muotoiluprosessiin tai tuotekehitysorganisaatioon (Kettunen 2013,66). Tässä narratiivi etnograafisessa tutkimuksessa palvelumuotoilu on suuressa roolissa. Tutkimuksessa syvennytään tarkastelemaan PaMuo -prosessimallin tuottamaa kokemuksellisuutta palvelumuotoilijan ja testaajien näkökulmasta.

Organisaatioissa tapahtuva pitkäkestoinen muotoilun autoetnografinen tutkimus on harvinaisempaa (Kettunen 2013,68). Toiminnassa mukana oleminen aidossa ympäristössä muistuttaa toimintatutkimusta, mutta etnografinen tutkimus ei ole toimintatutkimusta. Etnografisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ilmiön sisin ja syvin olemus eli “mistä tässä on kyse”. (Kananen 2014,52.) Teemoittelun avulla olen pystynyt nostamaan tutkimusraporttiin tulkintoja erilaisista havainnoista, mitkä ovat muodostuneet datan muodostuksen myötä avaten “mistä tässä on kyse”.

Ethnografia on herättänyt tutkijoiden keskuudessa keskustelua, siitä, onko ethnografia tutkimusote. Etnografinen tutkimus usein määritellään monistrategisten tai moniotteisiin tutkimusotteisiin. Kanasen (2014,9) mukaan, etnografinen tutkimus ei ole tutkimusote, vaan se koostuu laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Dr. William Sughrua (2015) kiistää Kanasen väitteen, Sughrua mukaan ethnografia on tutkimusote, niin kuin autoetnografia ja narratiivi ethnografia.

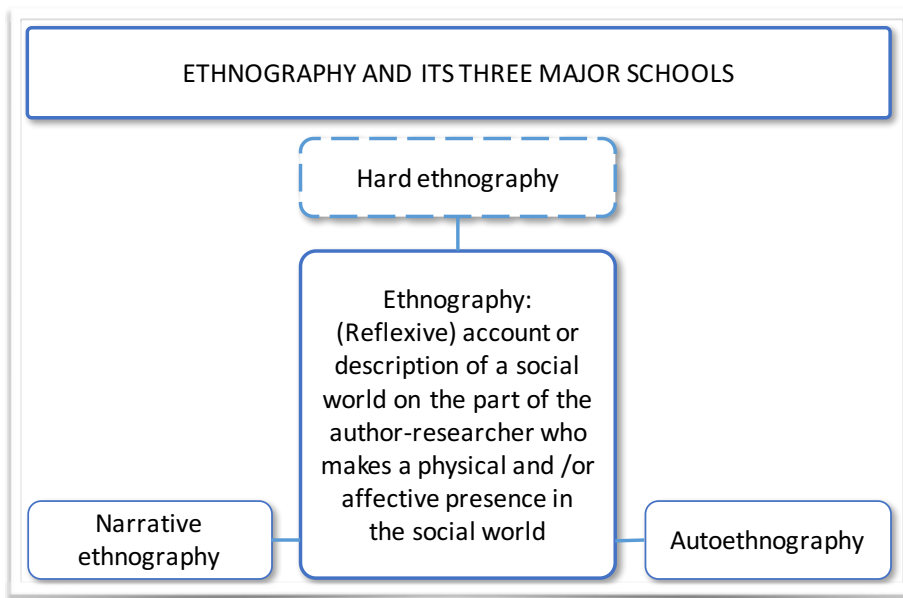
### **2.1.1 Narratiivi ethnografia ja autoetnografian erot**

Tutkijan tulee perehtyä ethnografian eri tutkimusmenetelmiin, koska ethnografiasta löytyy monia eri suuntauksia toteuttaa tutkimusta. Esimerkiksi autoetnografia, kova ethnografia, narratiivi ethnografia ja ethnografia. Jos palvelumuotoilija kysyisi minulta, mitkä ovat autoetnografian ja narratiivi ethnografian erot? Vastaisin kysyjälle: *”Narratiivi ethnografia on kuin palvelupolku, siinä tulee esille koko tarina asiakkaan todellisesta kokemuksesta palvelun eri vaiheista. Tämän kokemuksen tutkija todentaa aineiston kautta, käyttäen perinteistä tutkimusrakennetta tutkimusraportissaan. Autoetnografiassa syvennyttäisiin yksittäiseen palvelutuokioon. Tutkijalla ei olisi mitään todisteita (dataa) tästä tuokiosta, vaan hän kertoisi tutkimusraportissa kokemuksestaan omien muistojen pohjalta formaatiivisessa tekstissään”*.

Professori William Sughruan (2015) mukaan, suosituin etnografinen tutkimusmenetelmä on narratiivi ethnografia. Duncan (2014,29) ja Dr. William Sughrua (2015) ovat esittäneet, ettei autoetnografinen tutkimus ole saavuttanut yhtä suurta suosiota ja kunnioitusta tutkijoiden keskuudessa kuin ethnografia. Erikssonin (2003,123) mukaan, autoetnografian fokuksena on indiiduaalinen omakohtainen kirjoittaminen kulttuurista, tähän ei kuulu muistelmat, elämäkerrat ja autobiografiat, koska ne ovat ethnografisia lähestymistapoja. Ellis (2009,11) toteaa, että pätevä autoetnografinen tutkija ei julista miten asiat ovat tai miten elämää pitäisi elää. Sen sijaan tutkijan tulisi avata lukijoilleen moraalisia, eettisiä keskusteluita vaihtoehtoista kuinka elämää voisi elää paremmin.

Professori William Sughrua (2015) tuo esille etnografian kolme pääkoulukuntaa. Pääkoulukuntiin kuuluu kova etnografia, narratiivi etnografia ja autoetnografia (Kuva 3):

- 1) **Kova etnografia** on kvalitatiivista. Tutkija kuvaa yhteiskuntia tilastojen kautta etnografina, pitkältä ajalta kerättyä tilastollista tai numeraalista aineistoa käyttäen.
- 2) **Narratiivi etnografia** muodostaa aikaa, paikka tai tapahtumaa kuvaavan tarinan perustuen dataan (tutkimusmateriaaliin). Tarina saa merkityksen ja tulkinnan etnografiassa vasta kun lukija kokee tarinan. Saavuttaakseen sen narratiivi etnografia tarvitsee tuekseen akateemisen tutkimuskysymyksen, joka vie tulkintaa eteenpäin.
- 3) **Autoetnografia** taas ei tarvitse akateemista tulkintaa, ja se on vapaa perinteisestä tutkimusrakenteesta. Autoetnografian ei tarvitse osoittaa suoraa tulkintaa, koska esitettävää aineistoa ei ole osoittaa. Koska aineisto syntyy yksilöllisen kokemuksen ja harkinnan pohjalta, jota autoetnografi esittää tutkimusraportissaan. Tutkimuksen tulokset syntyivät autoetnografian omista tavoitteista, ja siksi samaa aihetta tutkiva autoetnografi saa todennäköisesti samasta aiheesta eri tulokset. Koska kaikki perustuu tutkijan minuuteen, menneisyyteen, kokemuksiin, merkityksiin, aistihavaintoihin ja tulkintoihin. Aiemmin autoetnografisen tutkimuskysymyksen tavoite oli 'näytä mutta älä kerro' (Show not tell), Denzin vuonna 2009 muutti autoetnografisen tutkimuskysymyksen ajatuksen helpommin ymmärrettävään muotoon 'kerro näyttäen' (To tell by showing) (Dr. William Sughrua (2015)).



Kuva 3:  
Etnografia ja sen  
kolme  
pääkoulukuntaa  
© Dr. William  
Sughrua 2015

### 2.1.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valintaan johtava prosessi on ollut monitahoinen. Aluksi tapaus-tutkimuksen tekeminen oli selkeänä mielessä. Huomasin kuitenkin prosessin edetessä, ettei menetelmä ole minusta tarpeeksi kiinnostava, koska etsin haasteita jotka motivoivat minua uudelle tasolle. Tutustuessani Ilkka Kettusen (2013) autoetnografiseen väitöskirjaan *‘Mielekkyyden muotoilu’*, kiinnostuin tutkimusraportin pohjalta autoetnografiasta. Kettusen väitöskirja käsittelee uuden tuotteen alkuvaiheita pk -yrityksessä. Tutkimus yrittää ymmärtää, miten muotoilijat merkityksellistävät muotoiluprosessia ja miten he yrittävät vaikuttaa toisten osapuolten merkityksellisyyteen (Kettunen 2013,7). Kettusen tutkimusraportti innoitti minua etsimään lisätietoa autoetnografiasta. Tiedon karttuessa päätin unohtaa kuitenkin autoetnografian tutkimusmenetelmänä, koska keräämäni PaMuo aineisto olisi mennyt hukkaan autoetnograafisessa tutkimuksessa. Oivalluksen jälkeen, minulle oli alkanut muodostua ”palo” luoda tutkimus, joka kuvaa palvelumuotoiluprosessimallin kokemuksellisuutta aineistoni kautta. Samalla syvenyä ymmärtämään tutkimuksen näkökulmasta, mitä kehittämäni PaMuo -prosessimalli teorian näkökulmasta edustaa. Narratiivi etnografinen tutkimusmenetelmä tarjosi minulle mahdollisuuden tehdä omista kiinnostuksen kohteista nousevaa tutkimusraporttia.

### 2.2 Tutkimusaineisto

Tutkija käyttää monia eri keinoja aineiston kokoamiseen. Hän haastattelee, osallistuu toimintaan itse sekä havainnoi muita, mutta osaksi harjoittaa myös itsensä havainnointia. Lisäksi hän kokoaa dokumentteja sekä käyttää havainnoinnissa apuna kameraa, nauhuria tai videoita omien muistiinpanojen lisäksi ja tukena. (Anttila 2006,194.) Tutkimukseni aineisto koostuu primaarilähteistä (alkuperäisistä), jotka olen itse tai Ilo-mantsin matkailualan toimijat tuottaneet PaMuo -työpajan aikana. Aineistot olen laatinut ja kerännyt PaMuo -prosessimallin eri vaiheissa. Kenttätyö on olennainen osa etnografian menneisyyttä ja nykyisyyttä. Kenttä käsite (eng. field, saks. feld, ruots. fält) juontaa juurensa etnografiasta- ja kulttuurien tutkimuksesta yleisemmin (Fingerroos ja



Jouhki 2014,80.) Alkuperäislähde on peräisin siltä henkilöltä tai taholta, joka asian on aikanaan saanut, laatinut, kokenut ja muistiin merkinnyt tai josta voidaan muuten todeta sen aitous (Anttila 2006,204).

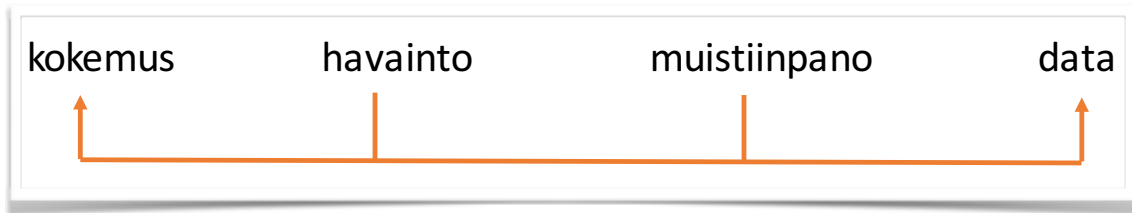
Professori Jonna Häkkilä (2015), neuvoi ennen PaMuo -työpajaa tarkastelemaan aineiston keruuta tutkimuksen näkökulmasta. Häkkilä neuvoi keräämään mahdollisemman monipuolista aineistoa työpajassa, koska tilanne on ainutkertainen. Halusin kerätä myös palautetta omasta toiminnastani palvelumuotoilijana. Etnografin näkökulmasta PaMuo -työpajan aikana kerätty aineisto, ja kokemus muodostavat merkityksiä tutkimusraporttiin. Esimerkiksi kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja etnograafista ilmaisua. Etnografinen oppiminen on erikoislaatuinen prosessi, mutta perimmiltään siinä pohditaan kaiken yhteiskuntaa koskevan tiedon muodostuksen peruskysymyksiä. Etnografiassa tutkimuksessa visuaalinen materiaali ei siten useinkaan esitä “meitä” vaan “muuta”, toisin sanoen tutkijan näkemystä tutkimuskohteesta (Bagayoko ja Tawah 2014,186). Tutkimusraportissa olen pyrkinyt tuomaan esille aineistoani teorian kautta vaihtoehtoisia näkökulmia ja toimintamalleja. Visuaalisen materiaalin käyttö tukee tutkimuskohteen esittämistä, tavoitteena selkeyttää asioita tiiviimmässä muodossa.

### **Tutkimuksen datan muodostus**

Empiirisissä sosiaalitieteissä tiedonmuodostuksen kulmakivi ja data syntyy ohikiitävistä “episteemisistä hetkistä”, jossa tutkijan henkilökohtainen aistinvarainen kokemus (joka muodostuu ääni, näkö, haju, kosketus, ym. ärsykkeiden perusteella) muuttuu tiedostetuksi havainnoksi. Sen mukaan, miten merkitykselliseltä kokemukseen perustuva havainto tuntuu (tai millaisia rajoituksia havainto-olosuhteissa on ollut), tutkija voi kirjata havainnoista muistiin, jolloin siitä tulee potentiaalinen data. (Gould 2016,12,13.)

Empirinen aineistoni datan muodostus on samanlainen kuin “episteeminen hetki” (Kuva 4). PaMuo -prosessimallin kehitysprosessi ja testauksen aikana syntynyt kokemus, muodostivat näkökulman palvelumuotoilijan roolissa. Työpajan aikana tein havaintoja osallistujien motivaatiosta, tunnelmasta ja käytöksestä. Samalla kirjasin ylös myös omia henkilökohtaisia ajatuksia kenttämuistiinpanoihin. Keräsin myös osallistujilta mielipiteitä jokaisen läpikäydyn PaMuo -menetelmän jälkeen, kuinka hyödylliseksi menetel-

mä oli koettu. PaMuo -työpaja päivien päätteeksi osallistujat antoivat palautetta muodostuneesta PaMuo kokemuksesta fasilitaattorin toiminnasta (Liite1).



Kuva 4: Datan muodostuksen “episteeminen hetki” © Jeremy Gould 2016

Tutkimukseni aineisto muodostui PaMuo -työpajassa Gouldenin (2016) esittämän “episteemisen hetken” mukaisesti (Kuva 4). Esimerkiksi työpajan aikana kirjoitin kenttämuistiinpanoihin haasteellisesta asiakaskohtaamisesta (ks.79). Kokemuksen aikana tein havaintoja osallistujien tunnelmasta, motivaatiosta ja käytöksestä. Kirjasin havaintoni reaaliajassa muistiinpanoihin. Kokemastani asiakaskohtaamisesta muodostui tutkimukseeni aineistoa eli dataa.

### 2.2.1 Menetelmätriangulaatio

Tässä narratiivi etnografisessa tutkimuksessa menetelmätriangulaation avulla hyödynnän PaMuo -prosessimallin kehityksen aikana muodostunutta tutkimusaineistoa. Menetelmätriangulaation kautta esitän PaMuo - prosessimallin varmistusprosessin, ja sen testauksen aikana muodostunutta kokemusta palvelumuotoilijan ja osallistujien näkökulmasta. Teorian ja käytännön suhdetta olen lähestynyt induktion, eli käytännön kautta teoriaan. Tutkimukseni luotettavuutta olen pyrkinyt rakentamaan triangulaation näkökulmasta, esittäen eri menetelmien kautta kerättyä aineistoa. Eskolan ja Suorannan (1998,68) mukaan, yksittäisen tutkimusmenetelmän käytöllä ei saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta, ja samalla luotettavuusvirheen mahdollisuus kasvaa.

Menetelmätriangulaatio sopii etnografiseen tutkimukseen varsin hyvin, sillä tiedon keruussa käytetään erilaisia menetelmiä. Etnografisessa tutkimuksessa käytetään lähes

aina havainnointia, haastatteluja ja dokumentteja, jolloin menetelmätriangulaation vaatimukset täyttyvät. (Kananen 2014,134.)

## **Triangulaatio**

Tuomi ja Sarajärvi (2009,143) mukaan, triangulaation periaatteet kehitettiin sosiaalitieteissä jo 1950 -luvulla. Triangulaatio tarkoittaa sekä useiden rinnakkaisten menetelmien, että myös useiden rinnakkaisten tutkimusstrategioiden käyttöä samassa tutkimuksessa. (Anttila 2006,469.) Triangulaatiolla pyritään kohottamaan tutkimuksen luotettavuutta ja samalla pystytään esittämään ettei tulos ole sattumanvaraista. Eri menetelmiä käytetään usein niin, että määrällistä kvantitatiivista tutkimusta sovelletaan tutkimusaiheeseen makrotasolla, eli etsitään jotakin yleistä, suuria tunnuspiirteitä, joita sitten tarkemmin tutkitaan laadullisilla, kvalitatiivisilla menetelmillä. (Virtuaalinen ammattikorkeakoulu s.a.)

Eskola & Suoranta (1998, 69); Tuomi ja Sarajärvi (2009,144,145) ovat esittäneet kuinka Deniz,N (1978) on erottanut neljä erilaista tapaa trianguloida tutkimuksessa:

**1) Aineistotriangulaatio / Tutkimusaineisto** (tiedon kohde) tarkoittaa sitä että, yhdestä tutkimuksesta yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään (esimerkiksi haastatteluja, artikkeleita, videoita, tilastoja jne.)

**2) Tutkijatriangulaatio** tarkoittaa, että samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija. Tämä edellyttää, että tutkijat jakavat havaintojaan näkemyksistään aktiivisesti.

**3) Teoriatrangiulaatio** soveltaa tutkittavassa ilmiössä eri teorioita, tai ilmiötä tarkastellaan eri tieteenalojen pohjalta. Tämä edellyttää deduktiivista lähestymistä. Vaarana voi olla eri menetelmillä saatujen tutkimustulosten ristiriitaisuus (Kananen 2014,131.)

**4) Menetelmätriangulaatio / Metodinen (metodologinen) triangulaatio** tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä tutkimusaineiston keräämisessä. Menetelmät voivat olla metodien välisiä tai sisäisiä ratkaisuja. Metodien välinen ratkaisu on esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistäminen. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa hahmottamaan ilmiötä ja luo esiymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle, mikä edellyttää puolestaan ilmiön ja muuttujien tarkkaa tuntemusta. Kvalitatiivinen aineisto

toimii usein kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana, esimerkiksi haastattelulomakkeen kysymyksiä muotoiltaessa.

## 2.2.2 Menetelmätriangulaation valinta

Triangulation valinnassa tulee huomioida eri menetelmien ja metodien heikkoudet ja vahvuudet tutkimusongelman kannalta. Tämä edellyttää tutkijalta vankkaa metodologista osaamista. Tutkija voi hukkaa aineistotulvaan, jolloin varsinainen tutkimusongelma hämärtyy ja tutkimus jää pinnalliseksi. Tutkija syyllistyy metodologiseen kikkailuun. (Kananen 2014,132.)

Tutkimuksen haasteet muodostuivat monitasoisesta aineistosta, aineiston raajamisesta ja siitä kuinka esitän palvelumuotoilijana koettuja kokemuksia aineistolähtöisesti. Jottei tutkimusongelmaan vastaaminen hämärtyisi, rajasin aineistonkeruumenetelmien esittelyn kahteen ryhmään (Kuva 5), ennen PaMuo -työpajaa ja työpajan aikana käytettyihin aineistonkeruumenetelmiin.



Kuva 5: Aineistonkeruumenetelmät  
© Rätty 2016

### **Ennen palvelumuotoilutyöpajaa kerätty aineisto (Kuva 5)**

Ennen tutkimuksen määrittelyä kehitin Karelia Geopark -hankkeelle PaMuo -prosessimallin, jonka tavoitteiden selvittämiseksi käytin useita eri aineistonkeruumenetelmiä. Käytetyt menetelmät loivat kokonaiskuvan, mitä haasteita PaMuo -prosessimallin avulla tulee kehittää. Käytetyt menetelmät olen esittänyt visuaalisesti (Kuva 5). Esiselvityksen alussa selvitin Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen nykytilan, käyttäen mystery shopping ja customer profile palvelumuotoilun menetelmiä. Internetkyselyn (Liite 5) avulla kartoitin Ilomantsin matkailun brändin nykytilaa, paikalliselle suunnatussa kyselyssä. SWOT -analyysin (Liite 7) kautta luon ymmärrystä Ilomantsin matkailualan toimijoiden sisäisistä ja ulkoisista ilmentymistä, jotka vaikuttavat matkailualueen esipalveluvaiheen nykytilaan ja tulevaisuuteen.

### **Palvelumuotoilutyöpajan aikana kerätty aineisto (Kuva 5)**

Tutkimusraportissa käytän enemmän PaMuo -työpajan aikana kerättyä aineistoa, koska aineisto vastaa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. PaMuo -työpajan aikana kirjoitin ja piirsin kenttämuistiinpanoihin erilaisia havaintoja. Esimerkiksi tunnelmasta, tilanteista, ja käytetyistä PaMuo -menetelmistä. Kenttämuistiinpanot toimivat myös henkisenä tukena, koska ohjasin yksin PaMuo -työpajan. Jokainen PaMuo -menetelmä tuotti aineistoa, jotka dokumentoin valokuvaamalla ja säilömällä. Valmistin myös osallistujille työpajan jälkeen tehdyistä töistä tiivistelmän. Esitin tiivistelmässä mitä PaMuo -työpajan aikana osallistujat yhdessä kehittivät ja mitkä tuotokset pääsivät äänestyksessä jatkokehitykseen. Valokuvasin myös ryhmätilanteita ja työpajantilat. Kuvaamishetkellä osallistujat antoivat oikeuden valokuvien julkaisuun. Jokaisen PaMuo -menetelmän jälkeen kartoitin kyselyn avulla, kuinka hyödylliseksi osallistujat olivat kokeneet kyseisen läpikäydyn PaMuo -menetelmän (Kuva 19 ja taulukko 1). Työpajapäivien lopussa keräsin palautelomakkeella (Liite 1) tietoa osallistujilta, kuinka he olivat kokeneet PaMuo -työpajan ja fasilitaattorin toiminnan (Liite 2,3,4).

## 2.3 Aineiston analyysi

*Etnografinen analyysi kysyy mitä? -siis ei kysy miksi? Aineiston analyysin perusperiaatteena on löytää ja kehittää sellaisia käsitteitä, jotka auttavat ymmärtämään, mistä aineistosta ja tutkittavassa ilmiössä on kysymys. Ei pyritä ymmärtämään, miksi jokin on, vain mitä jokin on (Anttila 344,346).*

### Teemoittelu

Aineistoa voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Aineistosta voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet ja siten esittää se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa (Eskola ja Suoranta 1998,174,175). Teemalla tarkoitetaan tietynlaista johtajataustaa, sitä näkökulmaa, josta tutkittavaa tullaan tarkastelemaan. (Varto 1992,51.) Mäkelä (2003,113) on todennut. Työn syntymiseen johtavaa intuitiivista työprosessia, voikin pitää myös tietämisen prosessina, jossa tiedostamaton ajatus tehdään tietoiseksi antamalla muoto. Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Teemoittelu etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmitte-lystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Jyväskylän yliopisto s.a.) Tutkimuk-sen teemat alkoivat hahmottua kirjoitusprosessin aikana empirian ja teorian limittäisestä vuoropuhelusta. *Kirjoitusprosessista esille nousseet teemat ovat verkostoituminen, tunnelmamuotoilu ja palvelun tarinallistaminen.* Teemat kuvaavat PaMuo -työpajan kokemuksellisuudesta kumpuavia ilmiöitä palvelumuotoilijan näkökulmasta kuin osallistujien. Teemoittelun lisäksi käytin aineiston purkuun samankaltaisuuskaaviota (Kuva 6) ja analyysimenetelmänä SWOT -analyysiä (Liite 7).

### 2.3.1 Samankaltaisuuskaavio

Esiselvitysvaiheessa tein internetkyselyn Facebook -sovellusta käyttäen (Liite 5). Kyselyn tavoitteena oli selvittää, kuinka vahva Ilomantsin matkailun brändi on. Kyselyn tuloksien tavoitteena oli luoda ymmärrys, pitääkö PaMuo -prosessimallin toiminnallisiin tavoitteisiin lisätä myös matkailun brändin kehittäminen. Kysely oli suunnattu ilomantsilaisille 20 - 70 -vuotiaille miehille ja naisille. Kyselyyn vastasi 40:stä ilomantsilaisesta 24 henkilöä. Vastauksista nousi esille, että paikalliset tietävät hyvin Ilomantsin keskustassa sijaitsevat matkailupalvelut. Syrjäseuduilla sijaitsevat matkailupalvelut esiintyivät heikosti annetuissa vastauksissa. Tulos oli yllättävä, koska Möhkössä sijaitsevat matkailupalvelut on pidetty oletetusti merkittävänä. Esille nousseet haasteet muodostuvat vanhanaikaisesta tiedottamisesta. Enää ei riitä, että ilmoitetaan tapahtumista paikallisten kauppojen ilmoitustauluilla tai paikallislehdessä. Tämä haaste ilmeni vastauksista, koska moni vastanneista on siinä käsityksessä ettei alueella ole tapahtumia.

Kyselyn vastauksien purku tapahtui samankaltaisuuskaaviota käyttäen. Vastaukset kirjataan Post-It-lapuille järjestelmällisesti samankaltaisuuskaavioon (Kuva 6). Samankaltaisuuskaavio (*eng. affinity diagram*) on tehokas menetelmä, kun halutaan selvittää laajoja aineistoja. Miettisen (2010) mukaan samankaltaisuuskaavio on olennaista jokaiselle kontekstuaalisen suunnittelun menetelmälle, ja se on myös menetelmänä nopea.



Kuva 6: Kyselyn purku samankaltaisuuskaavion avulla Ilomantsi  
© Rätty 2015

Samankaltaisuuskaavioon ryhmittelin vastaukset analysointiavarten (Kuva 6). Tulokset tuovat esille, ettei Ilomantsin matkailun brändi vastaa oletettua tasoa. Alueen matkailun brändin tasoa tulisi jalostaa, niin että paikalliset tietäisivät mihin alueen markkailupalvelut painottuvat ja mikä on alueaan markkailun “vetonaulat”.

### 2.3.2 SWOT -analyysi

SWOT -analyysimenetelmässä pystytään hahmotetaan laajempia kokonaisuuksia. Analyysiin tuodaan tutkittavasta kontekstista esille sisäiset- ja ulkoiset mahdollisuudet, sisäiset- ja ulkoiset uhkatekijät (Team FME 2013,6). Halusin kartoittaa SWOT -analyysin avulla, tulevan PaMuo -työpajan mahdollisuudet ja uhkatekijät. Tarkoituksena oli luoda laajempi ymmärrys, mihin minun tulee kiinnittää fasilitaattorina huomiota PaMuo -prosessimallin suunnittelussa ja toteutuksessa. SWOT -analyysin muodostin keskusteluiden pohjalta, jotka olin käynyt Ilomantsin matkailualan toimijoiden kanssa. Analyysistä nousee haasteena esille, epäonnistuneet matkailuhankekokemukset. Koska Ilomantsin matkailualan toimijoilla on ollut negatiivisia kokemuksia aiemmissa matkailun kehittämiseen liittyvissä hankeprojekteista. Haasteeksi on noussut ulkopuolisten asiantuntijoiden kehittämät kehitysprotomallit. Mallit eivät ole vastanneet todellisia resursseja, eivätkä ole tukeneet toimijoiden omia intressejä miten alueen matkailua tulisi kehittää. Strategisesti toimintamallit eivät ole tukeneet Ilomantsilaisten matkailualan toimijoiden ajatusmallia, Ilomantsin alueen matkailun minäkuvasta.

Toisena haasteena on Ilomantsin matkailun sisäiset toimijakeskittymät, tämä on luonut haasteita esipalveluvaiheen strategiselle kehitykselle. Sidosryhmien välisessä yhteistyössä on ollut Ilomantsissa ongelmia, mutta yhteistyössä ollaan menossa varovaisesti oikeaan suuntaan. Yhteistyötä tekemällä voidaan kuitenkin saada aikaan yritysten liikevaihdon kasvua sekä kannattavuuden parantamista. (Ilomantsin matkailun...2012,7.)

SWOT- analyysin avulla olen tunnistanut alueen toimijakentän sisäiset haasteet. Haasteet ovat merkittävät, ja siksi pyrin PaMuo -prosessimallin avulla rakentamaan alueen matkailun minäkuvaa heidän omien näkemyksien pohjalta. Yhdessä kehittäminen muodollistaa omannäköisen esipalveluvaiheen ja strategian kehittämisen, sekä samalla sitouttaa toimijakentän yhteiseen tavoitteeseen.



## 2.4 Tutkijan rooli

Tutkimuksen edetessä olen pyrkinyt ymmärtämään miten etnografisen tutkijan minäkuva rakentuu tutkimusraportissa. Prosessi alkoi empiiristen kokemusten peilaamisella teoreettisiin tietoihin, jonka jälkeen minäkuva on rakentunut pienin askelin kirjoitusprosessin edetessä. Tutkijan roolissa koen haasteena perinteisen tutkimusraportin kirjoittamisen, koska ajattelen tutkimusprosessia liikaa muotoilijan näkökulmasta. Esimerkiksi tutkimukseni alkutaipaleella en osannut jakaa muotoilijan ja tutkijan roolia, vaan luulin tekeväni molempia samaan aikaan. Jälkikäteen katsottuna toimin palvelumuotoilijana, joka pyrki tekemään ennakoivia valintoja tutkimustyölle. Mielenkiintoista oli havaita, että Ilkka Kettunen, autoetnografisessa väitöskirjassaan *‘Mielekkyyden muotoilu’*, ilmaisi samankaltaisia haasteita tehdä eroa muotoilijan ja tutkijan roolin välille. *“Aluksi minun oli vaikea tehdä eroa eri roolien välillä: olenko muotoilija, muotoilun kehittäjä vai muotoilun tutkija”* (Kettunen 2013, 88,89).

Prosessin aikana olen oppinut, kun hyväksyy omat heikkoudet, niin sen jälkeen on mahdollista kehittyä. Koen että tutkijaminäkuvani ei ole vielä valmis, mutta tämän tutkimusraportin laatiminen on vienyt sitä oikeaan suuntaan. Uskon, että tulevaisuudessa tulen omaksumaan erilaiset tutkijan käytänteet ja sitten vasta voin sanoa itseäni tutkijaksi.

### Tutkijaminän muodostus

Etnografisen tekstin tuottamisen eräänä ominaispiirteenä on tutkijan fyysinen läsnäolo tutkimusmateriaalin syntyhetkellä. Refleksiivisyyden harjoittamisessa on keskeistä, että tutkijan fyysinen läsnäolo avautuu rikkaana tietoteoreettisena ongelmana: “Minä” olin siellä, mutta mistä tuo tutkijaminä itse asiassa rakentuu? Miten näin rakentunut tutkija minä tietää? (Gould 2016,11.) Etnografisessa tutkimuksessa tutkijaminän merkitys kasvaa, koska tutkija kertoo omista henkilökohtaisista kokemuksistaan. Kokemuksen merkitys saa uuden tulkinnan tutkimusprosessissa. Esimerkiksi olen havainnut teorian kautta, että olen toiminut viidessä eri roolissa PaMuo -prosessimallin kehityskaaren aikana. Tutkijaminäkuvan muodostuksen haasteellisuus etnografisessa tutkimuksen teossa muodostui oman tutkijaminäkuvan kautta. Mietin tuonko kaikki viisi eri rooli-

ilmentymää tutkimusraporttiin. Jotta tutkimukseni fokus ei hämärtyisi, päädyin tulkitsemaan palvelumuotoilijan ja etnografin rooleja. Päätökseni selkeytti tutkijaminäkuvan rajausta ja aineistoni käsittelyä.

Marttila (2014,366) on löytänyt etnograafisessa tutkimuksessaan neljä erilaista roolia itselleen. Marttilan tutkijan rooli oli selkeä, toisena hän nosti oman vammautumisen, kolmanneksi aktiivisen järjestötyöntekijän roolin (aivovammaliitto). Lisäksi hän toimi myös yhdistyksen hallituksen jäsenenä.

### **PaMuo -prosessimallin kehityksen aikana esiintyneet rooli-ilmentymät**

- 1) **Palvelumuotoilijan rooli** perustui Karelia Geopark -hankkeen toimeksiantoon. Minun tuli kehittää matkailun esipalveluvaiheeseen palvelumuotoilun työkalupakki. Työkalupakin toiminnan takaaminen edellytti PaMuo -prosessimallin kehittämisen, ja testaamisen pilottiryhmällä PaMuo -työpajassa. PaMuo -työpajassa toimin ohjaajan (fasilitaattorin) roolissa. Mielestäni fasilitaattorin rooli kuuluu palvelumuotoilijan perus toimenkuvaan kenttätöön aikana, ja siksi en nosta sitä erilliseksi rooli-ilmentymäksi.
- 2) Toisena roolina havaitsin **myyjän roolia**. Myin ensin palvelumuotoilua Karelia Geopark hankkeen johdolle, jonka jälkeen markkinoin ideani Ilomantsin matkailuyhdistykselle ja sen jäsenille. Muotoilijan tulee vakuuttaa muut osapuolet ehdottamiensa ratkaisuehdotusten potentiaalisista hyödyistä, mikä on haastavaa. Muotoilijat yrittävät vakuuttaa muita esimerkiksi visualisoimalla, jotka on piirretty niin, että niiden sisältö näyttäytyy positiivisessa valossa. (Kettunen 2013,60.)
- 3) Toimin myös **sihteerin roolissa**. Valmistin kutsun työpajaan ja hankin kaikki tarvittavat materiaalit. Valmistelin tilaisuutta varten työtilat, neuvottelin ruokailusta ja kahvitauoista. Kutsuin henkilökohtaisesti matkailupalveluiden tuottajia työpajaan, koska ilmeni, ettei osallistujia ole toiveitteni mukaan ilmoittautunut sovittuun päivämäärään mennessä. Aluksi ilmoittautuneita oli vain neljä, soittamalla toimijoille henkilökohtaisesti, sain osallistujamäärän nousemaan neljästä neljääntoista osallistujaan.

- 4) ***Paikkakuntalaisen rooli.*** Etnograafisesti merkityksellinen yhteys Ilomantsiin on sukujuureni, koska olen kotoisin Ilomantsista. Minulle on tärkeää, että synnyinkuntani kehittyy, ja paikalliset ihmiset saisivat elää ja tehdä töitä omalla paikkakunnallaan. Etnografian ongelmana on aikaavievä ja kaukana tapahtuva kenttätö, joka voi olla vaikea järjestää (Kettunen 2013,70). Halusin olla läsnä ja tavata paikallisia Karelia Geopark -hankeen aikana, ja siksi päätin muuttaa Ilomantsiin.
- 5) ***Etnografian roolia*** olen sisäistänyt tutkimusraportin laatimisen aikana. Gould & Uusihakala (2016,16) mukaan etnografiassa tutkijan omia kenttähavaintoja pidetään tutkijaminän aistisidonnaisina tulkintoina eli resentaatioina todellisuudesta. Näin ollen etnografian omat tulkinnat perustuvat yleensä informanttien raportteihin tutkijan subjektiivisista kokemuksista, jolloin tutkijan raportti on perimmiltään informanttien omien representaatioiden representaatio. Etnografiassa tutkija kokee kulttuuriin eli yhteisön arkielämän, hän elää ymmärtämään kohteensa elämää, toimintaa ja ajattelumaailmaa päivä päivältä yhä paremmin. Uppoutumisen (*immersio*) lisäksi tutkijan pitää olla tutkija ja kuvata ulkopuolisille kohdeilmiötä mahdollisemman kokonaisvaltaisesti ja perusteellisesti. Tutkija on samanaikaisesti tutkija ja toimija. (Kananen 2014,83.)

### 3 PALVELUMUOTOILUPROSESSIMALLIN TAUSTATEKIJÄT

#### 3.1 Matkailun esipalveluvaihe

Käyttökokemuksen rakentamiseen pätee sanonta: “ *A user interface is like a joke. If you have to explain it, it's not that good*” (Ruokonen 2016,158).

Karelia Geopark hankkeelle kehitetty palvelumuotoilun työkalupakin tavoitte on kehittää alueen matkailun esipalveluvaihetta. Tavoitteena on rakentaa laadukkaampaa asiakaspalvelua, ja samalla vahvistaa eri kuntien matkailun brändiviestiä ja toimintastrategiaa. Esipalveluvaiheen tarkoituksena on tuoda esille alueen matkailun brändiä, kohteita, palveluita, tuotteita ja tapahtumia. Asiakastyytyväisyyden päämääränä on tukea asiakkaan matkasuunnitelmien ideointia ja matkalle lähtemisen päätöstä. Tästä esipalveluvaiheen kohtaamisesta syntyy ensimmäinen kontaktipiste asiakkaan ja matkailupalveluita tuottavien yritysten välille. Kohtaamisessa muodostuu myös asiakkaalle vaikutelma alueen matkailun brändistä, palveluiden tasoista ja palvelulupauksista. Palvelulupaus muodostuu esitettyjen visuaalisten ja kirjallisten kuvauksien pohjalta. Palveluiden ja tuotteiden hinta luo myös mielikuvaa palvelutasosta. Jos nämä annetut esipalveluvaiheen palvelulupaukset eivät täyty ydinpalveluvaiheessa, vaikuttaa se kokonaisuutena asiakastyytyväisyyteen heikentävästi.

Palvelukokemukset luo merkityksien kautta arvoa asiakkaalle ja tästä arvosta muodostuu asiakastyytyväisyys. Marc Stickdorn (2014) mukaan asiakkaan tyytyväisyys palvelukokemuksesta muodostuu esi-, ydin- ja jälkipalveluvaiheista. Esipalveluvaiheessa (pre-service) asiakkaalle muodostuu odotuksia palvelulupauksesta. Ydinpalveluvaiheessa (service) asiakas kokee palvelun. Jälkipalveluvaiheessa (post-service) muodostuu asiakkaalle koettu tyytyväisyys. Hiltunen (2010,10) mukaan esipalveluvaiheen matkailupalveluihin kuuluu esimerkiksi hotellin hakupalvelut, hotellin kotisivut, kohde alueen kartat, matkat kohteeseen ja kuljetus hotellille.

### 3.1.1 Palvelumuotoiluprosessimallin vaikutukset esipalveluvaiheen

Olen kuvannut matkailun esipalveluvaihetta laajempaan tulkintaan (Kuva 7). Tavoitteena on tuoda esille miten kehittämäni PaMuo -prosessimalli segmentoituu esipalveluvaiheeseen peilaten matkailun heijastumakulmia, asiakkaan, brändin- ja strategian vaikutuksia matkailupalveluiden tuottajien näkökulmasta kaikissa kolmessa matkailun asiakaskontaktivaiheissa. Matkailun asiakaskontaktivaiheet ovat esi-, ydin- ja jälkipalveluvaiheet (ks. 32). Esipalveluvaiheen merkitys on suuri matkailun palvelurakenteessa. Asiakas suunnittelee ja päättää esipalveluvaiheenaikana matkustaako matkakohteeseen vai ei. Jokainen negatiivinen päätös vaikuttaa matkailupalveluiden tuottajien tulokseen.

ESIPALVELUVAIHE	YDINPALVELUVAIHE	JÄLKIPALVELUVAIHE
Tapahtuu 80% internetissä. Asiakas saavuttaa matkailupalvelut ja tuotteet	Tapahtuu palvelun tuottajan toimipisteessä matkakohteessa	Tapahtuu asiakkaan poistuttua matkailukohteesta
Kohtaamisesta muodostuu ensimmäinen palvelutuokio asiakkaan ja palvelun tuottajan välille	Asiakkaalle muodostuu todellinen käsitys alueen matkailupalveluista ja brändistä	Mahdollistaa lopullisen brändimielikuvan muodostuksen
Asiakas päättää lähteekö matkalle ja mitä palveluita matkailukohteessa käyttää	Asiakkaalle annettu palvelulupaus toteutuu. Tyytyväinen asiakas viestii positiivisesta palvelukokemuksesta	Antaa mahdollisuuden kerätä asiakkaalta palautetta kokemasta matkailupalvelusta
Asiakkaat tekevät varauksia matkailupalveluista	Mahdollistaa palveluiden lisämyynnin, asiakkaan ollessa matkailukohteessa	Mahdollistaa kohdennetun jälkimarkkinoinnin
Asiakkaat luovat alustavan mielikuvan alueen matkailun brändistä ja palvelutasosta. Palveluntuottaja antaa asiakkaalle palvelulupauksen	Asiakkaalle muodostuu erilaisten kokemusten kautta merkityksiä, mitkä mahdollistavat asiakkaan sitouttamisen	Ylläpitää suhdetta asiakkaaseen ja sitouttaa asiakasta matkailupalveluun

Kuva 7: Matkailun asiakaskontaktivaiheet © Rätty 2016

Matkailualalla toimivien yrittäjien on hyvä ymmärtää, kuinka he voivat hyödyntää matkailun eri asiakaskontaktivaiheita, (Kuva 7) muodostaessa asiakkaalle mahdollisemman positiivisen palvelukokemuksen. Esimerkiksi jälkipalvelun merkitys on yllättävän suuri asiakkaalle muodostuneesta kokemuksesta, koska se on viimeinen kontaktipiste asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Kuvitellaan, että asiakas ei olisi ollut tyytyväinen saamaansa palveluun ydinpalveluvaiheessa, ja asiakas antaa kokemuksestaan palautetta.

Jälkipalveluvaiheessa yrittäjällä on mahdollisuus hyvittää kokemus, jolloin asiakkaan muistikuva palvelun tarjoajasta muuttuu positiiviseksi. Tällä muutoksella on merkitystä, koska asiakas voi antaa kokemuksen pohjalta palautetta, ystävilleen ja jopa kirjoittaa internettiin, missä tieto on helposti kuluttajien saavutettavissa.

### **3.1.2 Ilomantsin matkailun esipalveluvaihe**

Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen nykytilaa syvennyttiin tarkastelemaan esiselvityksen aikana. Esiselvityksen tuloksien mukaan matkailun edistämiseksi on kehitettävä palveluiden saavutettavuutta, tehostaa alueen matkailun brändiä ja kehittää toiminnalle strategia. Esiselvityksen tuloksien mukaan. Ilomantsin alueen matkailupalvelutarjonnassa on havaittavissa selkeästi kaksi alueellista toimija keskittymää, jotka ovat muodostuneet Möhköön ja Ilomantsin keskustan alueelle. Esipalveluvaiheen kehittäminen vaatii alueen matkailualan toimijoilta sitoutumista ja laajempaa yhteistyötä. Matkailualan toimijoiden olisi hyvä kehittää yhtenäinen toimintastrategia, koska alue keskittymät eivät palvele laajempaa kokonaisuutena alueen matkailurakenteen kehittymistä.

Palveluiden saavutettavuuden haasteet ilmenivät asiakkaiden tietämättömyyden haasteista (Kuva 8), joita ei ole huomioitu tehokkaasti nykyisessä palvelurakenteessa. Esimerkiksi asiakas joka ei ole koskaan käynyt Ilomantsissa, ei voi silloin tietää alueen eri palvelun tuottajien nimiä, eikä myöskään alueen paikkakunnan sisällä olevien kylien nimiä. Havaintojen mukaan suurin osa Ilomantsin alueen matkailupalveluista ovat esitetty kylien ja palvelun tuottajien omien nimien mukaan esipalveluvaiheessa. Tietämättömyyden haaste heijastuu paikallisiin, kotimaisiin ja ulkomaalaisiin asiakaskuntiin. Etenkin ulkomaalaisille asiakkaille tämä seikka tuottaa suuren haasteen, koska he eivät osaa suomenkieltä. Haaste on merkittävä, koska vain muutaman matkailualan toimijan kotisivuilta voi lukea englanninkielistä palvelukuvausta.

### **Ilomantsin matkailun nykytila**

Internetkyselyn avulla (Liite 5) selvitin, Ilomantsissa asuvien paikallisten matkailupalveluiden tuntemusta. Tavoitteena oli selvittää Ilomantsin matkailun palvelurakenteen ja

brändin nykytilan vahvuutta. Vastauksista ilmeni, etteivät paikalliset tunne kaikkia alueen matkailupalveluita. Esimerkiksi Möhkössä sijaitsevat palvelut esiintyivät heikosti vastauksissa, vaikka alueella on laaja valikoima erilaisia palveluita ja tapahtumia. Haasteeksi nousi myös tapahtumien tiedottaminen. Vastauksien mukaan alueen tapahtumia tiedotetaan kauppojen ilmoitustaululla ja paikallislehdessä. Moni kyselyyn vastanneista paikallisista, oli sitä mieltä, että alueella ei ole tapahtumia. Vastauksista voi päätellä, ettei perinteinen tiedottaminen ole enää tehokasta.



Kuva 8: Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen haasteet © Rätty 2015

Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen haasteet jakautuvat esiselvityksen mukaan kahteen kenttään (Kuva 8). Ilomantsin matkailurakenteen ja asiakkaan tietämättömyyden haasteisiin. Molemmat havainnot osoittavat esipalveluvaiheen keskeisimmät haasteet Ilomantsin matkailussa. Esiselvityksen mukaan nykyinen palvelurakenne ei ole tehokas, se ei tue palveluiden saavutettavuutta täydellä mahdollisella kapasiteetilla. Nykyinen rakenne on vanhanaikainen ja ilman rakenneuudistusta alueen matkailualan toimijat menettävät potentiaalisia asiakasryhmiä, ja niiden mukana tuomia taloudellisia hyötyjä.

### 3.1.3 Palvelun saavutettavuus

Ilomantsin alueen matkailupalveluiden saavutettavuuden taso esipalveluvaiheessa on esiselvityksen mukaan vanhanaikainen, eikä se tue vahvasti palveluiden saavutettavuutta (Kuva 8). Ilomantsin alueen matkailupalvelut eivät ole kaikkien asiakaskuntien ulottuvilla, tätä haastetta voidaan tulkita muotoilussa käytössä olevalla käsitteellä design for All (DfA).

#### Design for All

Norsk desing- og arkitektursenter... (2010) mukaan DfA -terminä käytetään Keski-Euroopassa ja Skandinaviassa. DfA kehittyi, kun alettiin tarkastelemaan esteetöntä saavutettavuutta vammaisille. Nykyään DfA tunnetaan strategisissa toiminnallisissa ratkaisuissa. Nykyään Euroopan komissio korostaa DfA huomioimista ympäristössä, tuotteissa ja palveluissa kaiken ikäisille eri tilanteissa ja olosuhteissa.

Liikasen (2012) mukaan, DfA periaatteet ovat avainasioita palvelujen saavutettavuudessa, sekä saatavuudessa ja välineiden käytettävyydessä. Mahdollisuuksien on oltava jokaisen ulottuvilla, sillä myös tässä suhteessa lähtökohtien pitää olla tasavertaiset (Liikasen 2012,2). Hermunen (2009) on todennut, *“Design for all tuo parempaa käytettävyyttä - ei vain niin kutsutulle erityisryhmille, vain kaikille käyttäjille”*.

Verkkoviestinnän saavutettavuus tuo myös parempaa näkyvyyttä hakukoneissa, tekee mobiiliratkaisut mahdolliseksi ja vaikuttaa selainyhteensopivuuteen. (Hermunen et. al 2009,76.) Oleellista hyvän käyttäjä- ja asiakaskokemuksen rakentamisessa on, kokemuksen laadun tulee olla erinomainen yhtälailla kaikilla eri kuluttajan käyttämällä eri päätelaitteilla. (Ruokonen 2016,159.)

Matkailupalveluiden esipalveluvaiheen kehittämisessä on tärkeää huomioida alueella vierailevat kaikki mahdolliset asiakaskunnat DfA mukaisesti. Palvelulaadun tulee tukea nykyisten asiakaskuntien tarpeita ja samalla kehittää toimintaa uusille mahdollisille asiakasryhmille, koska palvelu-uudistukset mahdollistavat uusien asiakaskuntien muodostuksen. Esimerkiksi paikalliset voivat aktivoitua palveluiden kuluttajaksi, koska uudistuksen myötä palveluiden saavutettavuus kasvaa.

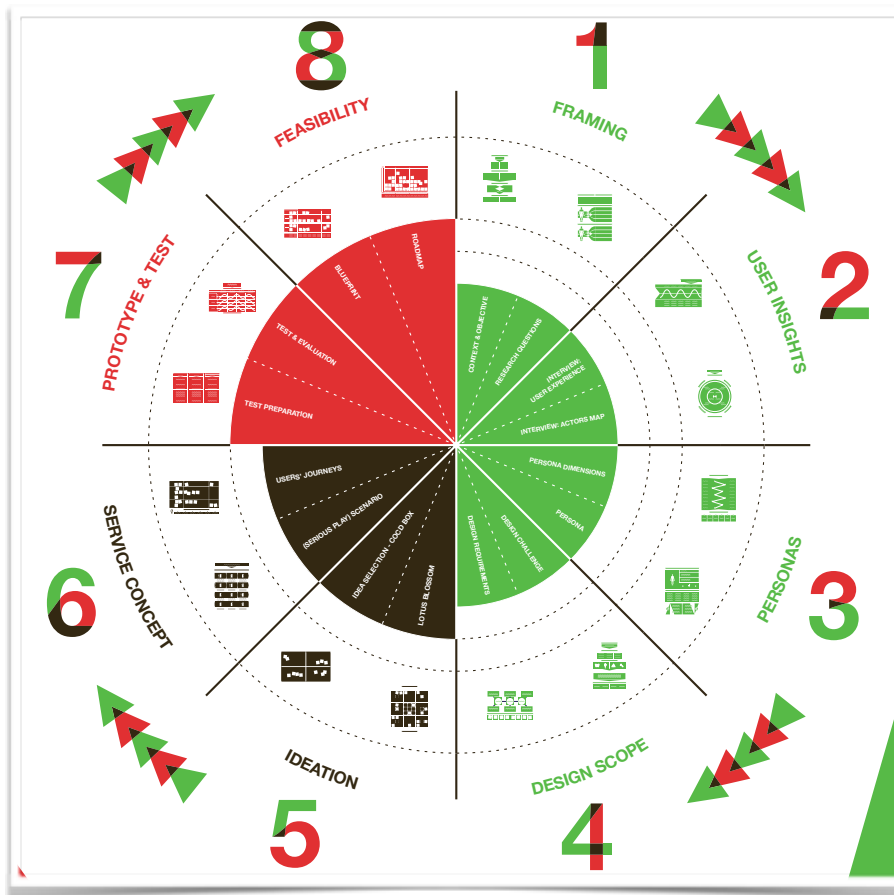


### 3.2 Palvelumuotoilu työkalupakki

Palvelumuotoilu työkalupakki (service design toolkit), jotkut puhuvat palvelumuotoilun työkaluista. Nykyään PaMuo työkalupakkien kehittäminen on ollut selvässä nousussa. PaMuo työkalupakkeja on tehty moniin eri tarkoituksiin mm. elinkeinoelämän-, johtamisen-, organisaatioiden toimintajärjestelmien-, julkisten sektorien innovoinnin-, kuntien-, kaupunkien-, hankkeitten-, yhteisöjen-, järjestöjen-, pk -yrityksien kehitystyöhön, brändien-, strategioiden-, järjestelmien-, palveluiden- ja yhteisöllisyyden parantamiseen. Organisaatioiden muotoiluvalmiutta voidaan parantaa myös työpajojen ja pienenmuotoisten PaMuo -projektien avulla, sekä kehittämällä julkiselle sektorille suunnattuja muotoilun työkalupakkeja. (Kurronen 2015,46.) Ekelman et al. (2014) ovat esittäneet, että PaMuo työkalupakkeja on suunniteltu muillekin kuin muotoilijoiden käyttöön.

#### **Asiakaspalvelun kehittäminen palvelumuotoilu työkalupakin avulla**

Belgialiset muotoilutoimistot Namahn & Design Flanders ovat kehittäneet yhteistyössä PaMuo työkalupakin '*Service Design Toolkit*' (2014) (Kuva 9). Työkalupakin avulla on mahdollista kehittää asiakaspalvelua. Työkalupakki tarjoaa ohjeistuksen PaMuo -työpajaan, minkä toteutus on mahdollista melkein kaikille. Työkalupakin läpivientiin Namahn & Design Flanders tarjoavat maksua vastaan palveluitaan, toteutuksen läpivientiin. Heidän mukaan palvelumuotoilussa yhdistyy ethnografia, asiakastutkimus, käyttöliittymäsuunnittelu, tuotemuotoilu, teollisen muotoilun, markkinointi ja yritystrategia. Namahn & Design Flanders kehittämä työkalupakin rakenne, muistuttaa visuaalisesti minun kehittämää Karelia Geopark työkalupakin PaMuo -prosessimallin rakennetta (Kuva 2). Namahn & Design Flanders kehittämä prosessimalli on toiminut minulle inspiraation lähteenä. Namahn & Design Flanders mallissa voi nähdä kahdeksan eri syventymiskategoriaa, ja 16 eri PaMuo -menetelmää, mitkä mahdollistavat prosessimallin tavoitteiden saavutettavuuden. Minun kehittämässä PaMuo -prosessimallissa on viisi syventymiskategoriaa ja 12 eri PaMuo -menetelmää. Molemmat mallit on tarkoitettu asiakaspalvelun kehittämiseen. Erona voidaan havaita, että kehittämäni PaMuo -prosessimallia suosittelen palvelumuotoilijan käyttöön, ja Namahn & Design Flanders malli taas soveltuu laajempien asiakasryhmien käyttöön.



Kuva 9: Service Design Toolkit 2014  
© Namahn & Design Flanders

Namahn & Design Flanders (2014) kehittämästä PaMuo -prosessimallin (Kuva 9) syven-  
tymiskategoriat on esitetty ympyrän ulkokehällä, numeroin 1-8 ja PaMuo -menetelmät  
on esitetty ympyrän keskiössä. Minun kehittämässä PaMuo -prosessimallissa PaMuo -  
menetelmät on esitetty ympyrän ulkokehällä (Kuva 2), ja ympyrän keskeltä ilmenee  
syventymiskategoriat.

### Palvelumuotoilu työkalupakkitutkimus

Edelman et al. (2014) ovat tehneet kansainvälisen tutkimuksen, jossa tarkastellaan  
PaMuo työkalupakkeja tutkimuksessa: *'Design Toolkit Analysis'*. Tutkimuksessa oli mu-  
kana neljä tutkijaa, jotka testasivat kahtatoista eri PaMuo työkalupakkia, tutkijat  
osallistuivat henkilökohtaisesti työkalupakkien pohjalta ohjattuun PaMuo -työpajaan.  
Tutkimuksessa huomioitiin tutkijoiden koulutus ja kokemus palvelumuotoilusta. Tutki-  
joiden mukaan eri työkalupakkeja tulee arvioida niiden käyttökontekstin mukaan.  
Jokaisessa työkalupakissa oli PaMuo -menetelmiä vaihteleva määrä. Minimi määrä  
käytettyjä PaMuo -menetelmiä oli 15 kappaletta ja eniten 102 kappaletta per PaMuo

työkalupakki. Tutkijat yllättyivät huomattavasti, että työkalupakkeja on kehitetty muillekin kuin muotoilijoiden käyttöön. Tämä ilmeni mm. työkalupakkien vaikeuden, luovuuden, ajattelumallin, innovatiivisuuden, aktiivisuuden ja bisneskeskeisyyden mukaan.

### 3.3 Palvelumuotoilu hanketyössä

Palvelumuotoilu hyödyntää muotoilun menetelmiä palveluiden kehittämisessä. Muotoilu tuo käyttäjän äänen, luovuuden ja inspiraation ja intuition palveluiden kehittämisen ytimeen. Palvelumuotoilussa kehitetään käyttäjän kokemusta ja elämystä yhteisen, houkuttelevan elämyksellisen palvelukokonaisuuden näkökulmasta. Tämä antaa mahdollisuuksia sekä julkisen että yksityisen sektorin näkökulmasta (Miettinen ja Tahkokallio 2014,166.) Esittelen kuinka Helsingin ja Lahden kaupungit, ovat ottaneet palvelumuotoilun osaksi kehitystoimintaa hankkeissa, koulutuksessa ja yritystoiminnan kehittämisessä. Lisäksi esittelen kuinka Lapin maakunta on hyödyntänyt palvelumuotoilua.

#### Helsinki

Törmikoski (2014,99) esittelee *Design ROI-hankkeen*, jossa tutkittiin muotoiluinvestoinnin takaisin maksua. Hankkeen tulokset osoittivat muotoilun kasvattavan taloutta ja muotoilun investoiminen taloudellisesti tuottaa monin kertaisesti takaisin. Pitkänen (2012,4,14) avaa Design Roi -tutkimushankkeen aikataulua. Hanke toteutettiin 9/2011-9/2012 välisenä aikana. Roi tarkoittaa: *Return On Investment*, hankkeen tavoitteena oli kehittää malli ja mittaristo muotoiluinvestointien hyötyjen mittaamiseen. Tutkimuksessa oli yhteistyössä Muotoilutoimistot Ry (Finnish Design Business Association, FDBA), Aalto yliopisto, Tekes ja 15 muotoilutoimistoa.

Hanke hyödynsi osallistuvien yritysten tietotaitoa ratkaisujen luomisessa. Tutkimuksessa käytettiin monia eri tutkimusmenetelmiä ja tietolähteitä. Aluksi he perehtyivät aiheita käsitteleviin julkaisuihin, 40 artikkeliin ja noin 15 tutkimukseen, muodostivat laajan kokonaiskuvan Suomen muotoilun kentästä. He kartoittivat tietoa tekemällä sähköisen kyselyn muotoilutoimistoille ja heidän asiakkailleen, sekä pienille ja keski-

suurille yrityksille. Aiheeseen perehtyneitä asiantuntioita he haastattelivat teemahaastattelumenetelmällä. Roi -työkalusta valmistettiin useita prototyyppejä, joita testattiin erilaisissa käyttöskenaarioissa. Testauksen tulokset auttoivat analysoimaan työkalun mahdollisuuksia sekä käytön rajoitteita, ja ymmärtämään annettuja tutkimuskysymyksiä useista eri näkökulmista. Työkalu koostuu erilaisista mittareista. Ne on ryhmitelty muotoilun käytön tason mukaan. Mittarit mittaavat hyötyä ja luonnetta (rahallista, laadullista ja määriä). Työkaluun kuuluu tietopankki, josta ilmenee jo aiemmin toteutuneiden muotoiluprojektien data, jota verrataan tutkittavaan projektiin. Työkalun mahdolliset käyttäjärühmät muodostuvat muotoilutoimistoista, startup- ja pk -sektori, organisaatiot, yritys-konsultit, tutkijat jne. Roi -työkalun kehitysprosessi jatkuu. Se ei ole vielä valmis, vaan sitä tullaan kehittämään tulevaisuudessa niin että työkalun avulla voidaan mitata tulevaisuudessa muotoilua.

## **Lahti**

Lahti kuuluu niihin kaupunkeihin, joissa palvelumuotoilua jalkautetaan osaksi kaupungin kehitystoimintaa. Kehitystoiminta on tuottanut hyviä tuloksia yhteistyöstä. Lahden ammattikorkeakoulussa on palvelumuotoiluun liittyviä hankkeita toteutettu jo vuodesta 2004. Projektit kuten *'Design in Tourism'* (DIT) sekä *'ServiceD'* ovat olleet tärkeitä pilotointimahdollisuuksia. (Känkänen ja Makkula 2014,128.) Känkänen ja Makkula (2014,122) ovat esittäneet näkökulman, jossa tarkastellaan muotoilua koulutuksen näkökulmasta osana projektitoimintaa. Heidän mukaan yhteistyö on ollut parhaimmillaan, kun yrityksellä on jo ennestään kokemusta muotoilukokemusta. He pystyivät huomioimaan paremmin tavoitteet, mahdollisuudet ja rajoitteet molemmin puolin. Yritysten muotoiluymmärrystä edistetään erilaisten projektien ja muotoilustrategiaosaamisen lisäksi *'Design Thinking Forum -yhteistyöllä'*.

Muotoilukoulutus, koulutusyhteistyö, monen keskiiset kehitysprojektit ja muotoilun käytäntölähtöinen soveltava tutkimus liittyen erityisesti käyttöliittymäymmärrykseen, vahvistavat designosaamista osana kansainvälistä kilpailua. Alueen erilaisia designalustoja, verkostoja vahvistamaan ja poikkitoiminnollisten monenkeskisten muotoilumenetelmien hyödyntämistä ja muotoilijoiden liiketoimintaosaamista edistetään erityisellä muotoilukentän co-design coachign -ohjelma. (Salokannel 2014,121.)

## Lappi

Lapissa on myös käynnissä monenlaisia aluekehityshankkeita, joissa muotoilu on avainasanana. *‘Arctic Design -maraton’* on esimerkki käytännön toiminnasta, jolla Lapissa arktista muotoilua viedään osaksi yritysten ydintoimintaa. Esimerkiksi neljän vuoden aikana Kemian kaupungin elinkeinoyhtiön Digipolixen -projektiin on osallistunut sata muotoilun, tekniikan ja liiketalouden opiskelijaa Lapin yliopistosta ja Kemi- Tornion ammattikorkeakoulusta. Lapin alueelle on kehittynyt aktiivinen muotoilua edistävä verkosto, jossa uusimpana mukana on Lapin kauppakamarin muotoiluvaliokunta, Suomen ensimmäinen. (Miettinen ja Tahkokallio 2014,165.)

### 3.3.1 Palvelumuotoilu Pohjois-Karjalassa Karelia Geopark -hankkeessa

Palvelumuotoilua on kehitetty hanketyössä ja hankkeet ovat kehittyneet palvelumuotoilusta. Koulutus ja tutkimuksen tekeminen on vahvasti osallisena tässä innovatiivisessa kehitysprosessissa. Oma tutkimukseni on osana laajempaa Karelia Geopark -hankkeen (KG-h) kehitysprosessia. Hanketyön aikana kehitin PaMuo -prosessimallin matkailun esipalveluvaiheen kehittämiseen, PaMuo työkalupakin muodossa. Työkalupakin avulla on tarkoitus kehittää KG-h:en Pohjois-Karjalan alueen kymmenen kunnan esipalveluvaihetta, jotta alueen kunnat olisi valmiita vastaanottaamaan uudet asiakasryhmät. Ilomantsin esipalveluvaiheen matkailurakenne toimii hankkeen pilottialueena, ja PaMuo -prosessimallin strategisten toimintojen määrittelyn ideoinnin pohjana.

Miettisen ja Tahkokallion (2014,166) mukaan palvelumuotoilu mahdollistaa syrjäseudulla asuvien palveluiden kehittämisen. Ilomantsi on Euroopan Unionin mantereen itäisin kunta, ja Ilomantsi sijaitsee syrjäseudulla Venäjän rajalla. Ilomantsissa paikalliset matkailuala toimijat ovat aktiivisia, idearikkaita ja ammattitaitoisia toimijoita. Heille hanketyöskentely on tuttu tapa kehittää alueellista matkailua (Liite 7), mutta palvelumuotoilusta heillä ei ollut aiempaa kokemusta. Esittelin hanketyöni alussa kehitysideani Ilomantsin matkailuyhdistyksen puheenjohtajalle Kauko Puruskaiselle ja sihteerille Heli Hulkolle keuhäällä 2015. Kerroin heille mitä palvelumuotoilu on, ja samalla avasin ideaani, kuinka Ilomantsin matkailun esipalveluvaihetta voisi kehittää. Myöhemmin

sain mahdollisuuden kertoa ideastani matkailuyhdistyksen kokouksissa, Ilomantsin alueen matkailualan toimijoille.

### 3.3.2 Suhtautuminen palvelumuotoiluun Karelia Geopark -hankkeessa

Professori Helena Hyvönen (2015) muistelee, kuinka PaMuo otettiin vastaan. *“Muistan, miten World Design Capital Helsinki 2012 -vuonna juuri palvelumuotoilu herätti jopa ärsytystä median keskuudessa, koska termi oli uusi ja suurelle yleisölle tuntematon”* (Hyvönen 2015,12). Olen myös kokenut negatiivista suhtautumista PaMuo kohtaan. Negatiivinen suhtautuminen ilmeni Ilomantsissa matkailuyhdistyksen kokouksessa. Kokouksessa käytyjen keskustelujen pohjalta, jotkut matkailualan toimijat olivat siinä käsityksessä, että palvelumuotoilu on jokin ohi menevä villitys. Negatiiviset ennakkokäsitykset olivat joidenkin toimijoiden kohdalla korkeat. Esimerkiksi kolmannessa yhdistyksen kokouksessa, tavoitteena oli päättää mitkä päivät sopisivat parhaiten PaMuo -työpajan toteutukseen. Kokouksessa tunnelma muuttui negatiiviseksi, koska jotkut toimijat olivat sitä mieltä, että *“heidän ei kannata tuhjata aikaansa osallistumalla palvelumuotoilutyöpajaan”*. Eräs kokoukseen osallistunut esitti, että *“ideani on vesittynyt jo ennen alkua”*. Tilanne oli kannaltani haastava, koska suurin osa kokoukseen osallistuneista matkailualan toimijoista kokivat, että he eivät halua osallistua PaMuo -työpajaan. Pelkäsin, että kehittämäni PaMuo -prosessimallia ei tulla testaamaan Ilomantsissa. Testaamispaikkakunnan muuttuminen olisi ollut suuri menetys tutkimustyölleni ja siksi muistutin toimijoita, että he olivat allekirjoittaneet osallistumissitoumuksen PaMuo -työpajaan muutama kuukausi sitten yhdistyksen kokeuksessa. Tilanne ratkesi kannaltani nopeasti, ja lopulta sovimme PaMuo -työpajan toteutuspäivämäärät.

Jälkikäteen olen teorian kautta ymmärtänyt, mistä negatiivinen suhtautuminen palvelumuotoilua kohtaan johtui kyseisessä kokouksessa. Ensinnäkin käytin esitelmässäni enemmän palvelumuotoilutermistöä, esitellessäni PaMuo -menetelmiä, joita tuleva PaMuo -työpaja tulisi sisältämään. Olen lukenut vastaavista tilanteista, joissa PaMuo -

termistö aiheuttaa haasteita. Esimerkiksi blogisti Timo Rätti (2011) on tuonut esille kokemastaan työpajan palautteesta. Asiakaspalautteen perusteella yksi keskeisimmistä haasteista tämän tyyppisen kehittämispäivän vetämisessä on terminologia, joka ei ole vielä vakiintunutta ja monet ilmaisut ja termit kaipaavat kunnollista suomennusta (Rätti 2011).

Lisäksi haasteet saattoivat muodostua siitä, että kyseisessä kokouksessa jotkut matkailualan toimijat kuulivat ensimmäistä kertaa palvelumuotoilusta, ja minun tavoitteistani kehittää alueen matkailun esipalveluvaihetta. Kyseisille toimijoille ei ollut kerennyt muodostua käsitystä palvelumuotoilusta, verraten niihin osallistujiin jotka olivat olleet kuuntelemassa esitelmiäni aiemmissa matkailuyhdistyksen kokouksissa. Omat tavoitteeni oli syventää matkailualan toimijoille PaMuo -tietämystä pienin askelin. Suunnitelmani ei valitettavasti toiminut käytännössä. Suunnitelmani olisi voinut onnistunut, jos matkailualan toimijat olisivat pystyneet osallistumaan kaikkiin kokouksiin, joissa esitelmöin. Tämä negatiivinen kokemus palvelumuotoilua kohtaan loi minulle arvokkaan havainnon. Tulevaisuudessa vastaavissa hankkeissa pyrin kehittämään tiedottamiseen uusia ratkaisuja, ettei tilanne toistuisi toisissa hankkeissa. Esimerkiksi videokuvaan esitelmäni, jotta muut toimijat voisivat katsoa sen heille sopivana ajankohtana. Toiminnalla mahdollistaisin PaMuo -tietämyksen kasvattamisen asteittain suunnitelmieni mukaan.

### **3.5 Fasilitaattori**

Finnish Association of Facilitators (s.a) on määritellyt fasilitointi sanan, alkuperä on Latinan kielen sanassa 'fasil', joka tarkoittaa helppoa. Fasilitaattorit auttavat yhdessä toimimisen sekä organisaatioiden ja verkostojen kehittämisen ja suunnittelun ”helpoksi”. Kenttätyötä tekevä palvelumuotoilija toteuttaa fasilitaattorin toimenkuvaa palvelumuotoilutyöpajoissa.

Ryhmälähtöinen työskentely edellyttää, että joku toimii fasilitaattorina eli keskittyy ryhmäprosessin valmisteluun ja tukemiseen. Fasilitaattori on puolueeton osapuoli, joka keskittyy ryhmäprosessiin ja auttaa ryhmää ideoimaan vaihtoehtoja, tekemään päätöksiä

ja ratkaisemaan ongelmia. Varsinaista sisällöstä eli ideoista, päätöksistä ja ratkaisuksista vastaavat ryhmän jäsenet. (Summa ja Tuominen 2009,9.) Summanen ja Tuominen (2009,10) toteavat, että fasilitaattorin tärkein työkalu on oma asenne. Fasilitointi edellyttää myös ihmissuhdetaitoja sekä kykyä esittää rakentavia kysymyksiä ryhmälle.

### **Fasilitaattorin haasteet**

Palvelumuotoilutyöpajan suunnittelussa halusin luoda osallistujille mahdollisemman hyvät fasilititeetit yhteissuunnittelulle (co-design). Kysyin neuvoa Simo Rontilta (2015) (Lapin Yliopiston projektipäälliköltä), kuinka luoda rento ja motivoitunut ilmapiiri työpajaan. Työpajan tunnelmaa voidaan säädellä erilaisilla PaMuo -menetelmillä *“Aluksi kannattaa toteuttaa lämmittelytehtävä, niin sanottu jäänsärkijämenetelmä. Menetelmä mahdollistaa rennomman ilmapiirin, ja samalla osallistujat pystyvät avoimemmin vastaanottamaan erilaisia tehtäviä”*. (Rontti 2015.)

Fasilitaattorin asemassa koin tärkeäksi pyrkiä rentoon tunnelmaan, ja siksi valitsin aloitukseen kevyen ja mielenkiintoisen PaMuo -menetelmän *service safarin*. Menetelmän avulla vein osallistujat virtuaalimatkalle Pohjois-Amerikkaan, Mobridgeen, South Dakotaan. Samalla matkailualan toimijat asettuivat itse asiakkaan rooliin. Tämä oli mielestäni hyvä aloitustehtävä, sillä sain heidät motivoitumaan asiakkaan roolissa asiakslähtöisen esipalveluvaiheen kehittämiseen.

Päätin kirjoittaa ajatuksiani ja tuntemuksiani työpajan aikana kenttämuistiinpanoihin, koska toimin yksin fasilitaattorina. PaMuo -työpajan aikana kirjoittaminen toimi dokumentoinnin välineenä ja subjektiivisen vuoropuhelun dialogina. Vuoropuhelu syntyi lähinnä yllättävistä haasteista. Esimerkiksi tilanne jossa ohjasin PaMuo -menetelmää *sticker vote* (äänestäminen). Menetelmän tavoitteena oli valita parhaat kehitetyt kotisivuprotomallit jatkokehitykseen. Olin alustavasti miettinyt äänestyksen tapahtuvan Post-it-lapuilla. Huomasin kesken työpajan, että en ollut miettinyt miten äänet jaetaan ja kuinka äänet lasketaan. Jouduin yksin nopeasti ratkaisemaan haasteen. Koska minulla ei ollut ketään kenen kanssa keskustella asiasta, niin kävin asian suorittamisesta itseni kanssa dialogia paperille kirjoittaen.



Kettunen (2013,71) on kertonut tutkimuksensa kenttävaiheesta, jossa hän kirjoitti mui-  
tiinpanot suoraan kannettavalle tietokoneelle tehdessään autoetnografista tutkimustaan.  
Etnografian kenttätöön työkalu on Goulden (2016,27) mukaan refleksiivisyys, se on  
tutkijan oma prosessi. Tutkija selvittää itselleen, miten hänen havainnonsa rakentuvat  
omista ajattelutottumuksista, historiasta ja piirteistä. Paperille kirjoittaminen on minun  
tapani reflektoida, samalla kun kirjoitan piirrän myös asiat, koska hahmotan parhaiten  
asiat visuaalisesti. Visuaalinen hahmottaminen selkeyttää asioita. Olen luonut tutkimus-  
raporttiin useita visuaalisiakuvauksia, tavoitteena on esittää yksinkertaisesti monimut-  
kaisia asioita lukijalle.

### **3.5.1 Palaute muodostuneesta fasilitaattorin toiminnasta**

Palvelumuotoilutyöpajassa palvelumuotoilija toimii usein fasilitaattorina, eli ohjaajan  
roolissa. Ohjaajan tehtävänä on ohjeistaa työpajaan osallistuvia PaMuo -menetelmien  
toteutuksessa, samalla hallita aikataulua ja työilmapiiriä. Ilomantsissa kahden päivän  
aikana pidetyssä PaMuo -työpajassa, osallistujat antoivat palautetta kokemuksistaan  
anonyymisti. Halusin selvittää miten osallistujat olivat kokeneet PaMuo -työpajan, ja  
kuinka hyvin toimin ohjaajana fasilitaattorin roolissa (Liite 1). Palautteen purkuun  
käytin samankaltaisuuskaaviota (Liite 2-4). Kokosin vastaukset ryhmittelemällä saman-  
tyyppiset vastaukset yhteen, syvempää tulkintaa varten. Palautteen mukaan osallistujat  
kokivat ohjauksen innostavana, kannustavana, selkeänä, teoriarikkaana ja pätevänä.  
Työpajaan valmistautuminen oli koettu asiallisena, ja konaisuudesta ohjaaja selvisi  
palautteen mukaan hyvin. Ohjaajan kokemattomuus oli myös huomioitu annetussa pa-  
lautteessa. Esimerkiksi aikataulun ja kokonaisuuden avaamisessa oli havaittu puutteita.

#### **Rakentavapalaute**

Fasilitaattorin toiminnasta oli havaittu puutteita ensimmäisen PaMuo -työpajapäivän  
aikana, tämä ilmeni rakentavista palautekommenteista. Palautteen mukaan PaMuo -  
menetelmien ohjeet olivat puutteellisia, ja aikataulua ei oltu esitetty päivien aikoina  
riittävän selkeästi. Annetut palautteet olivat aiheellisia ja tunnistan esitetyt fasilitaattorin

haasteet. Haasteet syntyivät kokemattomuudesta ja kiireellisen aikataulun tuottamista haasteista. Toisen PaMuo -työpajapäivän annettujen palautteiden mukaan, osallistujat olivat muodostaneet kokemuksen kautta laajemman ymmärryksen PaMuo -prosessimallin tavoitteista.

### **Rakentava palautteen muodostuksen syyt**

Rakentavan palautteen muodostumisen olisi voitu välttää, jos olisin avannut tarkemmin osallistujille työpajan tavoitteista tutkimuksen näkökulmasta. Työpajan tavoitteena oli testata kehittämäni PaMuo -prosessimallin toimivuutta kenttäolosuhteissa. Kehittämäni PaMuo -työpajanaikataulu (Liite 8) oli suuntaa antava, minulla ei ollut aikataulun toimivuudesta varmuutta. Käytännöntasolla aikataulu loi omat haasteet fasilitaattorin toimintaan, koska ensimmäisenä PaMuo -työpajapäivänä osallistujat kävivät läpi seitsemän eri PaMuo -menetelmää. Toisena työpajapäivänä käytettyjä menetelmiä oli viisi. Tämä asetelma loi omat haasteet työpajanaikatauluun, ja siksi päätin olla antamatta osallistujille kehittämäni aikataulua.

PaMuo -työpajan jälkeen aikataulua analysoidessa, kokemus osoitti, että onnistuin osittain pysymään aikataulussa. Jokainen työpajapäivä alkoi ja loppui aikataulun mukaan, mutta joidenkin PaMuo -menetelmien toteutus muokkasi aikataulua uusiksi. Käytännössä lisäsin aikaa tiettyihin PaMuo -menetelmiin osallistujien pyynnöstä, ja tämän jälkeen vähensin suoritusaikaa jäljellä olevista PaMuo -menetelmistä. Aikataulun joustavuus, mielestäni mahdollisti parempien tuloksien muodostuksen. Osallistujat olivat silminnähden motivoituneet kehitystyössään, ja siksi halusin tukea heidän toimintaa fasilitaattorina kuuntelemalla heidän toiveitaan.

### **Osallistujan mielipiden palvelumuotoilutyöpajasta**

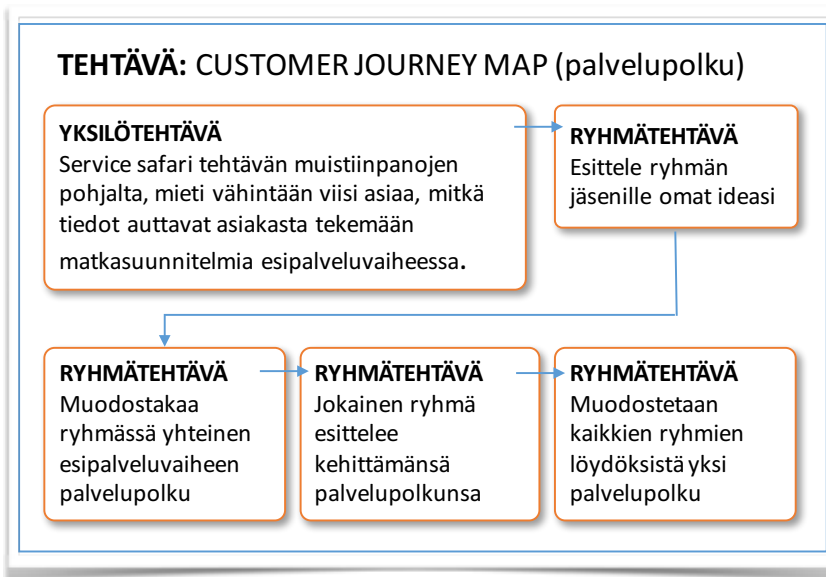
Matkailuyhdistyksen puheenjohtaja Puruskainen (2015) kirjoitti Pogostan Sanomiin, Ilomantsin paikkallislehteen kokemuksestaan PaMuo -työpajassa. Puruskaisen (2015) mukaan PaMuo -työpaja kokemus oli valtavan hieno. 14 matkailualan toimijaa kehitti yhdessä alueen kansainvälistä verkostonäkyvyyttä asiakastarpeiden parantamiseksi. Samalla Ilomantsin matkailun brändi hioutui ja strategiaymmärrys kehittyi. Työpäivien vetäjänä toimi ansiokkaasti Birgitta Rätty, joka toteutti Lapin Yliopiston pro gradu -

työtänsä Ilomantsin matkailun verkostoitumisen kehittämisessä PaMuo -menetelmin. PaMuo kokemus sai osallistujat innostumaan. Tulevaisuuden tavoitteena on kehittää hanke, jonka tavoitteena olisi saada EU-rahoitusta 25 000 - 30 000 € kansainvälisen verkostonäkyvyyden parantamiseksi.

### **3.5.2 Palvelumuotoilumenetelmien ohjeistus työpajan aikana**

Fasilitaattorina olin suunnitellut palvelumuotoilutyöpäivien rakenteen palvelumuotoilu-prosessimallissa olevien PaMuo -menetelmien mukaan. Rakenne muodostui aikataulusta, johon sisältyi PaMuo -menetelmien ohjeistus, suoritus aika ja tuloksien esittely. Ensimmäisenä PaMuo -työpajapäivän aikataulu oli tiukka, koska päivän aikana oli tarkoitus käydä läpi seitsemän eri PaMuo -menetelmää. Kokemukseni mukaan PaMuo -työpajoissa käydään yleensä läpi 3-4 PaMuo -menetelmää.

Rajallisen ja tehokkaan ajankäytön vuoksi, päätin olla esittelemättä ensimmäisenä työpajapäivänä esimerkkien kautta, mitä kullakin menetelmällä on mahdollista saada aikaan. Koin myös valittujen menetelmien olevan haasteellisuusasteen mukaan helppoja suorittaa, olin siinä käsityksessä, että pelkät ohjeet olisi riittänyt osallistujille. Ensimmäisen työpajapäivän tavoitteena on luoda osallistujille ymmärrys käytetyistä PaMuo -menetelmästä kokemuksen kautta. Koin tärkeäksi, että jokainen osallistuja toteuttaisi aluksi yksin vapaata ideointia (*brainstorming*). Ideoinnin jälkeen osallistujat kertoivat ideansa muille ryhmän jäsenille, minkä jälkeen ryhmä alkoi yhdessä työstää annettua tehtävää. Customer journey map tehtävä (Kuva 10) kuvaa hyvin ensimmäisen päivän tehtävänantoa ja toteutusta.



*Kuva 10: Customer journey map tehtävänkulkukku*  
© Rätty 2016

Toisen palvelumuotoilutyöpajapäivän aikana oli tavoitteena käydä läpi viisi eri PaMuo -menetelmää. Päivän aikataulu ei ollut kiireellinen, mutta menetelmät vaativat enemmän aikaa toteutukseen, koska menetelmien haasteellisuusaste oli korkeampi. Poiketen ensimmäisestä työpajapäivästä, esittelin PaMuo -menetelmistä esimerkkejä mitä menetelmillä voidaan saavuttaa (Kuva 11). Esimerkiksi strategy mock-up -menetelmän suorittamisen esittelyvaiheessa, toin esille kehittämäni strategia idean (Liite 6). Tavoitteenani oli kannustaa osallistujia uudenlaiseen ajatteluun, siitä kuinka matkailun esipalveluvaihe voidaan rakentaa strategisesti kehittämäni ansaitamallin mukaisesti. Ansaitamallin strategian avulla esimerkiksi pystytään ajan myötä kustantamaan kaikki kehitystyöstä syntyvät kulut.



*Kuva 11: Strategy mock-up tehtävänkulkukku*  
© Rätty 2016

### 3.6 Palvelumuotoilutyöpaja

*Muotoilussa aina katsotaan tulevaisuuteen. Minkälaisia tuotteita ja palveluja ihmiset käyttävät tulevaisuudessa? Käyttäjälähtöistä muotoiluprosessissa muotoilija saa erilaisen työkalujen avulla käyttäjän tietotaidon ja kokemuksen mukaan tuotekehityssessiin. (Känkänen ja Makkula 2014,124.)*

Palvelumuotoilutyöpajoja kutsutaan myös palvelumuotoilu workshopeiksi. PaMuo -työpajoja on pidetty pienille ja isommille ryhmille. Mattelmäki (2015, 87- 90) tuo hyvänä esimerkkinä muotoilun tutkijoiden järjestämän WDC -kattaustyöpajan, johon osallistui 70 henkilöä. Työpajan teema oli peräisin Kokkisota tv-formaatista ja se toteutettiin Helsingissä 2011. Työpajan etuna oli hyvin jäsennelty työskentely rakenne, mitä tutki leikkisä yhteissuunnittelu, osallistujat toimivat tehokkaasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Muotoilijan roolin muuttuessa työpajan ja yhteissuunnittelun merkitys on kasvanut ja monipuolistunut. PaMuo -työpajan rekrytointi, suunnittelu ja käsikirjoittaminen tehdään tavoitelähtöisesti huomioiden työpajan muutosjohtamisen näkökulmasta sekä ideoinnin, konseptoinnin, simuloinnin tai prototypoinnin mahdollistaja prosessissa. (Miettinen 2014,11.) Muotoilijan ja muotoilun rooli on muodostaa alusta ja antaa menetelmät, jolla monialainen asiantuntija joukko saa toteutettua uutta sisältöä ja uusia ratkaisuja (Miettinen 2014,15).

#### **Palvelumuotoilutyöpajan vaikeusasteet**

Intialainen palvelumuotoilijaspecialisti Ramakant Gawande (2015) ja Edelman et al (2014) ovat todenneet, että PaMuo -työpajoista voi huomata eri vaikeustasoja. Gawande (2015) on esittänyt ajatuksensa esimerkin kautta, kuvaten miten erot näkyvät yhden päivän aikana toteutetussa PaMuo -työpajassa. Gawanden esittämä malli on ‘One-day workshop’ (yhden päivän työpaja) (Kuva 12) tuo esille, miten eri tasoiset PaMuo -työpajapäivät voivat muodostua ja mitä PaMuo -menetelmiä eri tasoihin on valittu, ja kuinka monta menetelmää päivän aikana on tarkoitus toteuttaa. Toteutus määrät vaihtelevat kolmesta neljään PaMuo -menetelmään työpajapäivän aikana.

Gawanden esittämät kolme eri PaMuo -työpaja tasoa ovat **basics** (alkeellinen taso), **intermediate** (keskitaso) ja **advanced** (edistynyt-taso).

Schedule	Basics	Intermediate	Advance
10.00	Welcome	Welcome	Intros
11.00	Service Design Intro	Business Model Canvas	Service Design
12.00	Stakeholder Mapping		Customer Journey
13.00	LUNCH	LUNCH	Acting as Prototype
14.00	Value Network Mapping	Service Blueprint	LUNCH
15.00	Personas		Service Blueprint
16.00	Customer Journey Mapping	Customer Journey Mapping	Business Model Canvas
17.00			

Kuva 12:  
One-Day  
Workshop  
© Gawande 2015

Gawanden esittämässä ‘One-day workshop’ mallissa (kuva 12) **basic -tasossa** (alkeis-taso) avataan PaMuo -menetelmiä ajallisesti eniten. Valitut menetelmät ovat hyvin yleisesti käytössä PaMuo -työpajoissa. Työpajan ohjaus on mahdollista kaikille, koska taso ei vaadi hyvää PaMuo -tuntemusta.

**Intermediate -tasossa** (keskitaso) oletetaan, että osallistujilla on käsitys palvelumuotoilusta. Työpajassa keskitytään menetelmien toteutuksessa, koska menetelmät vievät ajallisesti enemmän aikaa ja ne ovat haasteellisemmat toteuttaa. Työpajan ohjaajalta edellytetään PaMuo -tuntemusta.

**Advance -tason** (edistynyt taso) toteutus on ajallisesti tiheämpää ja vaikeusaste korkeampi. Työpajan ohjaajalta edellytetään vahvaa PaMuo -tuntemusta ja menetelmien hallintaa. Osallistujilla on ymmärrys mitä palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää.

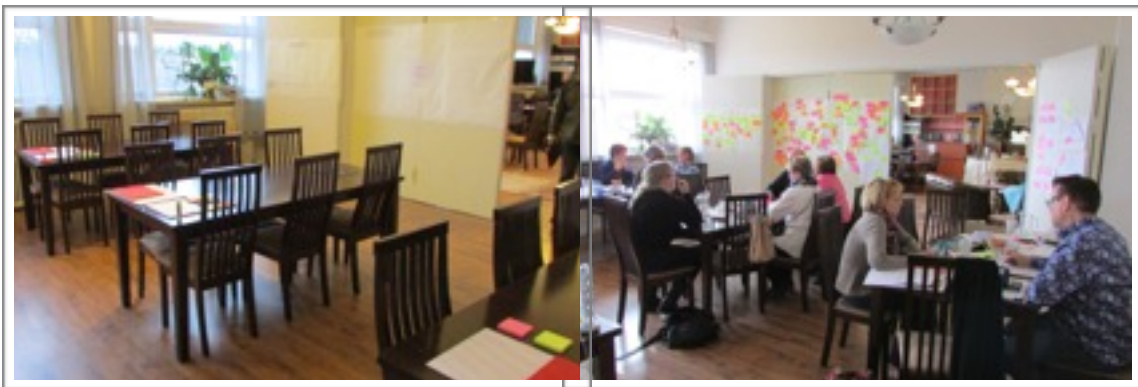
### Palvelumuotoiluprosessimallin vaikeustason määrittely

Kehittämäni palvelumuotoiluprosessimallin työkalupakin ohjeistusta voi arvioida Gawanden (2015) kehittämän vaikeusasteikon mukaan. PaMuo -prosessimallin ei vastaa

*basic -tasoa* (alkeistasoa), koska prosessimallin ohjaaminen soveltuu parhaiten palvelumuotoilijan käyttöön. Edelman et al (2014) mukaan alkeellinen taso tarkoittaa sitä, että PaMuo -työpajan ohjaaminen on mahdollista kenelle tahansa, ilman erillistä muotoilun tuntemista tai koulutusta. Mielestäni kehittämäni PaMuo -prosessimalli kuuluu keskitasoon (Intermediate) ja edistyneen tason (Advance) välimaastoon, koska malli ei niinkään sisällä haasteellisia menetelmiä. Haasteet tulevat PaMuo -menetelmien määrästä, fasilitaattorin roolista ja aikataulun hallinnasta.

### 3.6.1 Palvelumuotoilutyöpaja Ilomantsissa

Palvelumuotoiluprosessimallia testattiin palvelumuotoilutyöpajassa kahden päivän aikana 20-21.10.2015 Maukkulan Mustikkamäellä Ilomantsissa. Työpajan tavoitteena oli testata PaMuo -prosessimallia kenttäolosuhteissa. Testituloksien pohjalta kehitin Karelia Geopark -hankkeelle PaMuo työkalupakkin matkailun esipalveluvaiheeseen. Työpajaan osallistui 14 ilomantsilaista matkailualan toimijaa. Oma roolini työpajassa oli olla fasilitaattori. Työnkuvaan kuuluu työpajan toiminnan ohjeistus, aikataulun ja tunnelman hallinta. Ilomantsin matkailuyhdistyksen puheenjohtaja Kauko Puruskainen ja yhdistyksenjäsen Anita Timonen, auttoivat minua PaMuo -työpajan tilojen järjestämisessä. Timonen antoi ystävällisesti yrityksensä tilat veloituksetta käyttöni työpajan ajaksi (Kuva 13). Sovimme Timosen kanssa työpajan aikataulusta, ruokailuista ja kahvitauoista. Timonen toimi upeana emäntänä. Olen erittäin kiitollinen kaikesta Timosen antamastaan avusta ja tuesta.



Kuva 13: Palvelumuotoilutyöpajan tilat Maukkulan Mustikkamäellä © 2015

### 3.6.2 Palvelumuotoiluprosessimallin testaus työpajassa

Palvelumuotoiluprosessimallin toiminnan edellytyksenä on käydä läpi viisi syventymiskategoriaa (Kuva 2), mitkä ohjaavat esipalveluvaiheen kehittämistä PaMuo -menetelmin. Ohjeistuksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää PaMuo -työpajaan sitoutumisen kahden päivän ajaksi. Palvelumuotoiluprosessimallin läpiviennin ensimmäisen päivän ohjeistus sisältää kolme syventymiskategoriaa *service experience*, *stakeholders* ja *service prototyping*. Tavoite on muodostaa työpajassa matkailualan toimijoille kokonaisvaltainen ymmärrys, matkailun esipalveluvaiheen asiakaslähtöisen matkailukokemuksen muodostuksesta yksilö- ja ryhmätehtävien aikana.

Toisen PaMuo -työpajapäivän tavoitteena on käydä läpi kaksi syventymiskategoriaa *brand development* ja *operation model*. Työpajapäivän aikana jalostetaan alueen matkailun brändiviestiä, kehitetään esipalveluvaiheen toiminnalle strategiamalli, ja lisäksi luodaan yhteisiä sääntöjä palvelulupauksen ylläpitämisen pohjaksi.

#### Ensimmäinen palvelumuotoilun työpajapäivä

Työpajapäivän *ensimmäisen syventymiskategorian service experience* (Kuva 2) aikana, PaMuo -menetelmän avulla osallistujat muodostivat henkilökohtaisen ymmärryksen, miten matkailun esipalveluvaihe auttaa asiakasta palveluiden saavutettavuudessa. Käytännössä tämä tapahtui palvelumuotoilun service safari -menetelmällä, asettumalla itse asiakkaan rooliin. Tehtävän aikana osallistujat matkustivat virtuaalisesti toiselle puolelle maapalloa. Matkakokemuksen jälkeen osallistujat muodostivat yhdessä customer journey map -menetelmällä palvelupolon, matkailun esipalveluvaiheen kontaktipisteistä. Kontaktipisteet toivat esiin eri matkailupalvelut, jotka helpottavat asiakkaan matkasuunnitelmien tekoa. Esimerkiksi majoituspalveluiden esittäminen esipalveluvaiheessa muodostaa merkittävän kontaktipisteen majoituspalveluiden tiedottamisessa. Kontaktipisteiden kautta pystytään rakentamaan palvelutuokijoita. Esimerkiksi tuomalla kontaktipisteeseen kaikki alueen eri majoituspalvelut.

Myöhemmin kolmen hengenryhmä muodosti asiakkaan näkökulmasta visuaalisentarinan matkustamisen kokemusta Ilomantsiin, story telling -menetelmällä. Menetelmän tarkoituksena oli syventyä ymmärtämään palveluiden saavutettavuutta asiakkaan näkökulmas-



ta. Tehtävän tavoitteena oli tuoda esille asiakastyytyvyyden eri ulottuvuuksia, yksi ulottuvuus on matkakohteeseen matkustaminen. Esipalveluvaiheen yksi merkittävimmistä palveluista on tukea asiakkaan alueelle matkustamista, koska se kuuluu osaksi palvelukokemusta (service experience). Story telling -menetelmän pohjana oli muodostaa tarina matkasta Helsinki-Vantaan lentokentältä Ilomantsiin, käyttäen julkisia kulkuvälineitä matkustamisessa. Tarina tuli esittää neli henkisen perheen näkökulmasta.

***Toisessa syventymiskategoriassa stakeholders*** (Kuva 2), tuodaan konkreettisesti yhteen Ilomantsi alueen matkailun sidosryhmät ja eri palvelut palvelumuotoilun stakeholder map (sidosryhmäkartta) -menetelmällä. Fasilitaattorina säästin aikaa ja ryhmittelin samankaltaiset matkailupalvelut yhteen, tehtävän aikana. Palveluiden markkinoinnin näkökulmasta, halusin osallistujien nostaa esille sidosryhmäkartaan palveluita ja tuotteita jotka ovat alueen erikoisuuksia. Tavoitteena oli saada esille alueen markkinoinnin kärkituotteita, jotka mahdollistavat kilpailuedun elämysmatkailun näkökulmasta.

Asiakaslähtöisen palvelun suunnittelun keskiössä on ymmärtää palvelua asiakkaan näkökulmasta, koska he käyttävät palvelua. Osallistujat syventyivät ymmärtämään esipalveluvaihetta aiemmissa tehtävissä itsensä kautta asettumalla asiakkaan rooliin, ja nyt heidän tuli ymmärtää palvelua asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilussa käytetty character profil (asiakasprofiili) -menetelmällä osallistujat loivat heidän yleisistä asiakasryhmistä asiakasprofiilin. Asiakasprofiili luo syvemmän ymmärryksen osallistujille palveluiden yksilöllisestä muotoilusta. Esimerkiksi siitä, minkä tyyppinen esipalveluvaiheenrakenne palvelisi asiakasprofiilin asiakkasta parhaiten.

***Kolmannessa syventymiskategoriassa service prototyping*** (Kuva 2) osallistujat kehittivät prototypointi (protoilemalla) -menetelmällä matkailun esipalveluvaihetta, askarrellen paperista matkailun kotisivuprotomallit. Edellisen tehtävän asiakasprofiili (character profil) oli kotisivuprotomallien ideoinnin lähtökohtana, asiakaslähtöisen esipalveluvaiheen kehittämiseksi. Prototypoinnissa syntyi kaksi kotisivuprotomallia. Valmiit protomallit testattiin toisen ryhmän jäsenenä role play -menetelmällä. Käytännössä osallistuja "ajattelee ääneen" testaamistilanteen, testaajasta tulee menetelmän aikana näyttelijä, jota toiset tarkkailevat. Testaaja tuo esille protomallista toiminnallisia haastei-

ta ja myöskin toimivia oivalluksia. Menetelmän vahvuutena on protomallin kehittäminen heti haasteen ilmaannuttua. Protoa kehitetään yhdessä, jotta protomallin toiminnalliset ratkaisut palvelisi asiakasta tehokkaasti.

### **Toinen palvelumuotoilutyöpajapäivä**

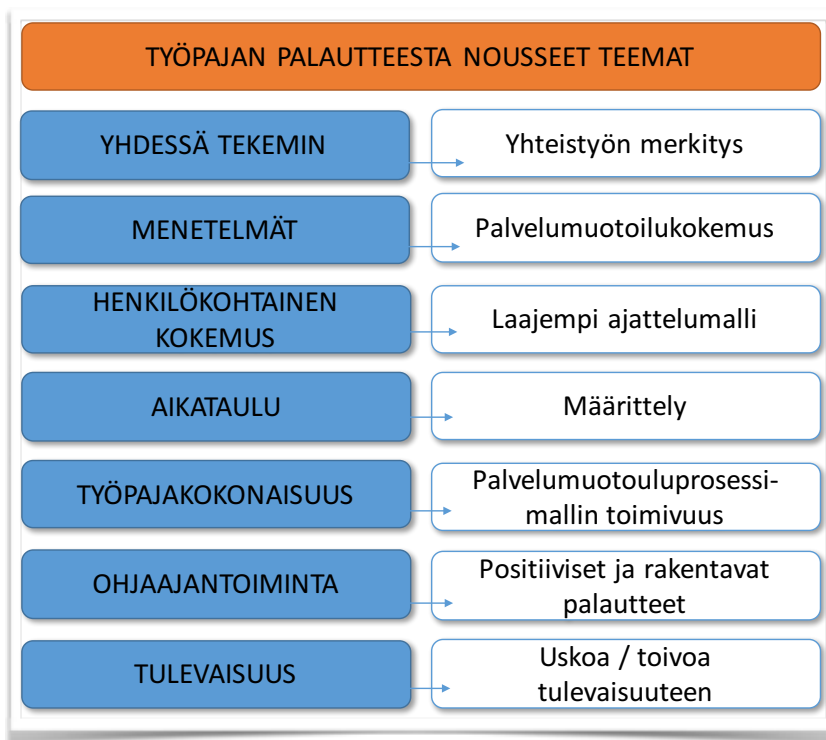
Toisena PaMuo -työpajapäivänä käydään läpi kaksi syventymiskategoriaa brand development ja operationg model (Kuva 2). Tavoitteena on kehittää alueen matkailun brändiä ja luoda toimiva strategia toiminnan pohjaksi. *Toinen työpajapäivä alkoi syventymiskategorialla brand develoment.* Osallistujat ideoivat moodboard -menetelmää kehittämällä alueen matkailun brändimaailmaa visuaalisesti. Moodboard -menetelmän tavoitteena oli luoda visuaalisiakuvauksia alueen matkailun brändistä. Menetelmän avulla luotiin yhtenäinen visuaalinen linja brändille. Linja määrittelee mitkä elementit ohjaavat brändin viestintää esipalveluvaiheessa. Tämän jälkeen brand center diagram -menetelmällä osallistujat syvennyvät kehittämäänsä alueen matkailun brändin ydinviestiä, minkä pohjalta muodostuvat brändiulottuvuudet (sanat, kuvat ja teot).

Lopuksi osallistujat kävivät läpi viimeisen *syventymiskategorian operationg model*, jossa äänestettiin, luotiin strategian ja palvelulupauksille säännöt. Äänestys tapahtui sticker vote -menetelmällä. Osallistujat itse valitsivat parhaan kotisivuprotomallin ja brändimaailmaa parhaiten kuvaavat moodboard tuotokset. Strategy moc-up -menetelmän avulla kehitettiin esipalveluvaiheen toimintastrategiaa. Minkä tarkoituksena oli luoda suunnitelma miten asiat saadaan vietyä käytäntöön saakka, ja kuinka ylläpitää toimintaa. Code of conduct -menetelmän avulla hiotaan yhteisiä sääntöjä. Tavoitteena on määritellä, kuinka he valvovat annettuja palvelulupauksia esipalveluvaiheessa.

### **3.6.3 Palaute palvelumuotoilutyöpaja kokemuksesta**

Ilomantsissa pidetyssä PaMuo -työpajassa paikalliset matkailualan tuottajat testasivat kahden päivän aikana PaMuo -prosessimallia. Osallistujat antoivat palautetta molempien työpajapäivien päätteeksi (Liite 1). Palautteen purkuun käytin samankaltaisuus-

kaaviota. Tuloksien pohjalta vastauksista alkoi erottautua teemoja, mitkä ovat luoneet usealle osallistujalle saman suuntaisia merkityksiä. Esimerkiksi yhteistyön merkitys (Kuva 14) nousi vahvasti esille annetuista vastauksista. Toisena PaMuo -työpaja kokemus loi osallistujille toivoa tulevaisuuteen. Annettujen kommenttien määrästä voi päätellä, että mitä kauemmin osallistujat tekivät yhdessä kehitystyötä PaMuo -menetelmien, sitä enemmän se tuotti osallistujien välille verkostoitumisen tunnetta. PaMuo -menetelmät mahdollistavat dialogin uudelleenlaiseen prosessiin osallistuvien tahojen välillä, joilla ei välttämättä muuten olisi yhteistä kieltä. Niiden avulla voidaan visualisoida monimutkaisia rakenteita, systeemejä sekä ideoida ja tehdä niistä käsinkosketeltavia ja helpommin ymmärrettäviä (Kurronen 2015,40.)



Kuva 14:  
Palvelumuotoilutyöpajan  
palautteen ilmentymät  
© Rätty 2016

PaMuo -työpajan palautteesta nousseita teemoja olen kuvannut sinisellä otsikkokentässä (Kuva 14). Otsikot on sijoitettu kuvaan siinä järjestyksessä, kuinka vahvasti ne nousevat annetusta palautteesta. Valkoisella pohjalla olen tuonut esille laajempia merkityksiä osallistujien antamasta palautteesta. Annettujen palautteiden pohjalta osallistujien PaMuo -työpaja kokemuksesta voi tulkita positiiviseksi kokemukseksi. PaMuo -työpajassa osallistujat ovat muodostaneet ymmärrystä PaMuo -menetelmistä ja PaMuo -prosessin toimintastrategiasta. Annetun palautteen mukaan PaMuo -menetelmien avulla pystytään kehittämään alueen esipalveluvaihetta ja verkostoitumista.

## 4 PALVELUMUOTOILUPROSESSIMALLI

### 4.1 Muotoiluprosessi

*Muotoiluprosessi on luonteeltaan sellainen, että se koskee uutta ja on epävarmaa, jos prosessi olisi selvä ja varma alusta saakka, se ei olisi muotoiluprosessi (service design process) (Kettunen 2013,25).*

Mikä tahansa kehittäminen lähtee aina liikkeelle jostakin. Aloitetaan valitusta pisteestä laajentamalla näkökulmaa, jotta katetaan kaikki mahdolliset tavat ymmärtää asiat. Sen jälkeen keskitetään tiukasti huomio valittuun kohteeseen (Koria 2014,177). Käyttäjälähtöisessä lähestymistavassa loppukäyttäjän tarpeet ovat muotoiluprosessien ja työn ydin (Eljala ja Luoto 2014,79). Muotoilussa on pitkälti kyse asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja kyvystä löytää erilaisia vaihtoehtoja tarpeen tyydyttämiseksi. Uusista vaihtoehtoista malleista on huutava pula. Luovat menetelmät, kuten uusien palveluiden visualisoinnit, voivat tehdä näkyväksi uusia kehityssuuntia ja vaikuttaa hyvinvinkin strategisella tasolla organisaatioon. (Mänttari 2014,109.)

Muotoiluajattelun tiedetään tuottavan lisäarvoa. *Design thinking* koskee niin yrityselämää, tutkimusta ja opetusta, kuin julkista toimintaakin. (Salokannel 2014,117.) Muotoilumaailmasta tutut käyttäjälähtöiset näkökulmat sekä palvelumuotoilun keinot voivat kuitenkin syventää ymmärrystämme siitä, mitkä ovat ne tarpeet, joihin voimme tarjota merkityksellisiä ratkaisuja (Koria 2014,175). Palvelumuotoilumetodiikka ja -prosessi on pitkälle kehittyntä ja testattua. Prosessi nopeuttaa palvelujen kehittämistä ja varmistaa, että palvelu vastaa asiakastarpeisiin ja on toiminnallisesti järkevä (Oinonen 2013). Miettisen (2012,7) mukaan palvelumuotoilijat käyttävät menetelmiä joissa käyttäjä on keskiössä, ja käyttäjällä on mahdollisuus vaikuttaa palveluprosessiin. Koskinen et al. (2011,23) mukaan käyttäjälähtöisten muotoilua tuottavien menetelmien käyttö tutkimuksissa lisääntyi 2000 -luvulla huomattavasti, muotoilun harjoittamisesta muotoiluprosessiksi. Muotoilu inspiroitui tuottamaan menetelmiä. Esimerkiksi *experience*

*prototypes* (kokemuksellinen prototy-pointi), *design games* (muotoilu -pelit), ja monet muut perinteisen muotoilun menetelmät.

Käyttäjäkeskeisiä PaMuo -menetelmiä on Froukje Sleeswijk Visser (s.a) löytänyt väitöskirjassaan 44 kappaletta. IDEO (2017) on esittänyt 52 käyttäjäkeskeistä PaMuo -menetelmää. Muotoilumaailmasta tutut käyttäjälähtöiset näkökulmat, sekä palvelumuotoilun keinot syventää ymmärrystämme siitä, mitkä ovat ne tarpeet, joihin voimme tarjota merkityksellisiä ratkaisuja (Koria 2014,175).

### **Muotoiluprosessi Karelia Geopark hankkeessa**

Muotoiluprosessin tavoitteena oli luoda Karelia Geopark alueen kymmenelle kunnalle paremmat valmiudet vastaanottaa uusia asiakasryhmiä. PaMuo -prosessimallin avulla kehittäen matkailupalveluiden esipalveluvaihetta palvelumuotoilun käyttäjäkeskeisillä menetelmillä. Käyttäjälähtöisen esipalveluvaiheen kehittäminen on vaatinut rinnalleen moniulotteisen muotoiluprosessin. Koska muotoiluprosessissa tuli huomioida Geoparkin toimintaperiaatteet, pilottialueen esipalveluvaiheen nykytila, asiakaslähtöisyys, sidosryhmät, muotoilustrategia, palvelumuotoilun käyttäjäkeskeiset menetelmät, palveluiden ja tuotteiden savutettavuus. Lisäksi samaan aikaan mietin pro gradu tutkimuksen tekemistä, sitä kuinka muotoiluprosessini kautta mahdollistan tutkimukseeni aineistoa.

Muotoiluprosessi on muodostunut divergenssi -konvergenssi ajattelumallin mukaisesti (ks.58). Ajattelumalli on hyvin tyypillinen muotoilukäytänteissäni, käyttäjälähtöisen palvelun kehittämisessä. Muotoiluprosessi sisältää PaMuo -prosessimallin kehityskaaren ja siitä voi tunnistaa viisi eri vaihetta (Kuvat 17).

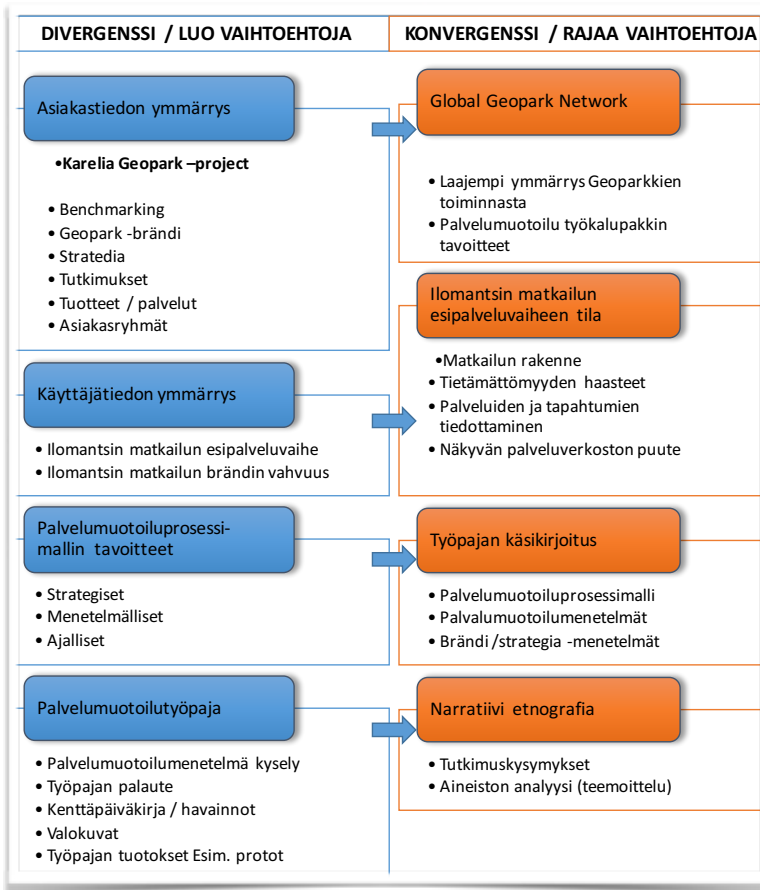
1. *Esiselvitys*
2. *Tavoitteiden määrittely*
3. *Protomallin kehittäminen*
4. *Protomallin testaus pilottiryhmällä*
5. *PaMuo -prosessimallin viimeistely ja Karelia Geoparkin PaMuo työkalupakkin valmistaminen.*

## 4.2 Muotoilun divergenssi- konvergenssi ajattelumalli

Koria (2014, 177) ja Koivisto (2013) esittävät, että divergenssi- konvergenssi ajattelumalli on keskeinen osa muotoilun ajattelua. Divergenssi tarkoittaa vaihtoehtoja tuottavaa (luo vaihtoehtoja), konvergenssi vaihtoehtoja rajaavaa luovaa ajattelua. Divergenssi perustuu mielikuvituksen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn. Konvergenssi on vaihtoehtoja rajaava, asiantuntevaa, analyttistä ja arvioivaa. Aluksi pyritään ymmärtämään mikä on ratkaistava ongelma. Tämän jälkeen etsitään ratkaisun eväät kohdennetusti, ja tätä toistetaan niin monta kertaa kuin tarve vaatii tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muotoilijana koen divergenssi-, konvergenssi ajattelumallin (Kuva 15) luonnollisena osana muotoilun haasteiden ratkaisemisessa. Ajatusprosessi alkoi laajalla esiselvityksellä luoden eri vaihtoehtoja (divergensseja). Tietojen vahvistuessa pystyin rajaamaan (konvergenssi) mitä tavoitteita asetan PaMuo -prosessimallin strategisiin edellytyksiin.

Divergenssi- konvergenssi ajattelumalli kulkee muotoilutyön ohella tutkimuksen rakenteen sisällä. Ajattelumalli ohjaa etnografista tulkintaa, luoden tutkimusraporttiin ymmärrykseen tähtäävää tulkintaa PaMuo -prosessimallin tuottamasta kokemuksellisuudesta.



Kuva 15: Muotoilun divergenssi vr. konvergenssi ajattelukaavio © Rätty 2016

Palvelumuotoiluprosessimallin kehittäminen ja ymmärtäminen on ollut kerroksellista divergenssi- kovergenssi tietoistaprosessointia. Sinisellä pohjalla (Kuva 15) olevat otsikot merkitsevät keskeisiä käsitteitä, jotka ovat luoneet merkityksiä prosessin muodostukselle. Oranssilla pohjalta esitetyt otsikot ovat muodostaneet prosessille suunnan ja tavoitteet rajaamalla vaihtoehtoja.

### 4.3 Palvelumuotoiluprosessit

Palvelumuotoiluprosessi ja -prosessimalli ovat palvelumuotoilun työkaluja. Havaintoni mukaan palvelumuotoiluprosessin ja -prosessimallin välille voi havaita eroja. Ensinnäkin PaMuo -prosessin pohjeistus sisältää vain syventymiskatekorieita. PaMuo -prosessimallin ohjeistuksessa on esitetty syventymiskatekorieat, ja tavoitteiden saavuttamiseen tarkoitetut PaMuo -menetelmät. Syventymiskatekorieat avaavat toimintatavoitteita, prosessin etenemisjärjestystä ja ideologiaa. PaMuo -menetelmien avulla päästään syventymiskatekorieiden strategisiin tavoitteeseen käytännössä. Asetetut tavoitteet voivat olla esimerkiksi palveluiden, järjestelmien tai organisaatioiden toiminnan parantaminen.

PaMuo -prosessi on teorialähtöinen tulkinta palvelumuotoilijan työprosessista, jonka tavoitteena on auttaa muotoilijaa palvelumuotoiluprojektien ideoinnissa ja toteutuksessa. PaMuo -prosessimallia voidaan tulkita käytännöllisemmäksi palvelumuotoilun työkaluksi. *PaMuo -prosessimalleista voi havaita käyttövalmiita- ja kehittyviä prosessimalleja.* Mallit eroavat toisistaan haasteellisuusasteen mukaan, mikä muodostuu ohjeistuksen tason mukaan valmiiksi ja kehittyviksi PaMuo -prosessimalleiksi. Valmis PaMuo -prosessimalli sisältää kontekstikohtaisen ohjeistuksen PaMuo -työpajaan, sisältäen syventymiskatekorieat ja PaMuo -menetelmät. Valmiissa PaMuo -prosessimallissa palvelumuotoilijan ei tarvitse miettiä erikseen, mitkä PaMuo -menetelmät tukevat kontekstikohtaisten tavoitteiden saavuttamista.

Kehittyvässä PaMuo -prosessimallissa palvelumuotoilijan tulee itse valita, vaihtoehtoisista PaMuo -menetelmistä kontekstia tukevat PaMuo -menetelmät tavoitteiden saavuttamiseen.

### 4.3.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi muodostuu syventymiskatekorioista, läpivientiä tukevia PaMuo -menetelmiä ei ole esitetty. PaMuo -prosessi on kuvaus palvelumuotoilijan eri työvaiheista, joiden pohjalta saavutetaan tavoiteltu kokonaisuus teoreettisessa tarkastelussa. PaMuo -prosesseista on julkaistu monia eri versioita. Yksi tavoitteesta on luoda kokonaisvaltainen ymmärrys, mistä PaMuo -prosessista on kysymys, ja kuinka palvelumuotoilijan kannattaisi edetä omassa työprosessissaan.

Hyvänä esimerkkinä Professori Birgit Magerin (2009) kehittämä PaMuo -prosessin. PaMuo -prosessi koostuu neljästä syventymiskategoriasta: 1) *exploration* (tutkiminen), 2) *creation* (luominen), 3) *reflection* (reaktio) ja 4) *implementation* (toimeenpano).

Myös Professori Satu Miettisen (2009) kehittänyt PaMuo -prosessin jossa on viisi syventymiskategoriaa:

- 1) *Understanding the service design challenge* (PaMuo haasteen ymmärtäminen: käyttäjän, organisaation ja teknisten sovelluksien näkökulmasta)
- 2) *Observing, profiling, creating empathy for the users* (luodaan käyttäjälähtöinen visuaalinen kokemusmalli käyttökokemuksesta)
- 3) *Creating ideas, prototyping* (arvioidaan ja kehitetään yhdessä asiakkaan ja käyttäjän kanssa prosessia)
- 4) *Implementing* (toimeenpano)
- 5) *Operating with business realities* (mm. koulutetaan henkilökunta)

### 4.3.2 Palvelumuotoiluprosessimalli

Palvelumuotoiluprosessimalli on käyttäjälähtöinen ohjeistettu, jonka tavoitteena on kehittää tietyssä kontekstissa ilmenevää haastetta. PaMuo -prosessimallissa esitetään syventymiskategoriat, niin kuin PaMuo -prosessissa, mutta ero syntyy mallien välille käyttäjälähtöisyyden kautta. PaMuo -prosessimallissa on tuotu esille PaMuo -menetelmät, jotka auttavat palvelumuotoilijaa kontekstilähtöisten tavoitteiden saavuttamisessa. Esimerkki-



nä PaMuo -prosessimallista esittelen Stefan Moritzin (2005) kehittämä PaMuo -prosessimallin. Malli sisältää kuusi erilaista syventymiskategoriaa ja 107 vaihtoehtoista PaMuo -menetelmää (Liite 9).

Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessimalli (2005) (*Service Desing / SD*):

- 1) **SD Understanding:** *Finding out and learning* (luodaan ymmärrys: asiakkaasta, palveluntarjoajasta ja kontekstista). Sisältää 29 vaihtoehtoista PaMuo -menetelmää.
- 2) **SD Thinking:** *Giving strategic direction* (Strategisen suunnan määrittäminen: analysoidaan löydöksiä ja tunnistetaan haasteet). Sisältää 16 vaihtoehtoista PaMuo -menetelmää.
- 3) **SD Generating:** *Developing concept* (Ideoidaan innovatiivisia uusia konsepteja). Sisältää 12 vaihtoehtoista PaMuo -menetelmää.
- 4) **SD Filtering:** *Selecting best* (Seulo: arvioidaan/valitaan parhaat ideat kehitystyölle). Sisältää 17 vaihtoehtoista PaMuo -menetelmää.
- 5) **SD Explaining:** *Enabling understanding* (Kootaan palvelun löydökset: visualisointi / prototypointi, keskustelut ja arviointi). Sisältää 18 vaihtoehtoista PaMuo -menetelmää.
- 6) **SD Realising:** *Making it happen* (Toimeenpano suunnitelma käytäntöön, liiketoiminta suunnitelman laadinta, henkilökunnan koulutus). Sisältää 15 vaihtoehtoista PaMuo -menetelmää.

Moritzin PaMuo -prosessimallin esitetyt PaMuo -menetelmät tukevat syventymiskategorioiden tavoitteiden muodostusta ja saavuttamista. Malli sisältää laajan valikoiman erilaisia PaMuo -menetelmiä, mikä edellyttää palvelumuotoilijalta erinomaista PaMuo -menetelmähallintaa ja tuntemusta. Palvelumuotoilijan tulee itse muodostaa kontekstikohtainen PaMuo -prosessimalli kokonaisuus, valitsemalla Moritzin laatimasta PaMuo -menetelmälistasta PaMuo -menetelmät eri syventymiskategorioihin. Valinta tulee perustua kontekstikohtaiseen ymmärrykseen, tavoitteeseen ja varattuun aikaan.

### 4.3.3. Käyttövalmiin ja kehittyvän palvelumuotoiluprosessimallin erot

Palvelumuotoiluprosessimalleista voi tunnistaa kaksi toisista poikkeavaa mallia, käyttövalmiita ja kehittyviä prosessimalleja. Käyttövalmis PaMuo -prosessimalli on kehitetty yhden kontekstin tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi kehittämäni PaMuo -prosessimalli tukee vain matkailun esipalveluvaiheen kehittämistä. Kehittyvää prosessimallia voi modifioida monipuolisemmin, valitsemalla vaihtoehtoisista PaMuo -menetelmistä kontekstia tukevat menetelmät.

#### **Käyttövalmis palvelumuotoiluprosessimalli**

Palvelumuotoiluprosessimallin käyttövalmiita malleja on esitetty työkalupakkien rakenteiden pohjana. Käyttövalmismalli tarkoittaa sitä, ettei mallia tarvitse enää muokata, vaan se on valmis palvelumuotoilun työkalu. Malli sisältää kontekstikohtaisen ohjeistuksen tavoitteiden saavuttamiseen PaMuo -työpajaan.

Namahn & Design Flanders kehittämä *'Service Design Toolkit'* (2014) (Kuva 10), on hyvä esimerkki valmiista PaMuo -prosessimallista. Namahn & Design Flanders malli on tarkoitettu palveluiden kehittämiseen. Mallissa on esitetty syventymiskategoriat ja niiden läpivientiin tarkoitetut PaMuo -menetelmät. Malli on ohjeistettu niin, että sen toteuttaminen on mahdollista kenelle tahansa.

Kehittämäni *'Karelia Geopark palvelumuotoilu työkalupakin'* (2015) PaMuo -prosessimallia (Kuva 2) voi tulkita myös valmiiksi prosessimalliksi. Prosessimallin tavoitteena on kehittää matkailun esipalveluvaihetta. Prosessimallista ilmenee kahden PaMuo -työpajapäivän ohjeistus. Prosessimallin käyttö sopii parhaiten palvelumuotoilijan käyttöön. Mallissa on esitetty syventymiskategoriat ja PaMuo -menetelmät.

#### **Kehittyvä palvelumuotoiluprosessimalli**

Kehittyvä PaMuo -prosessimalli ei ole käyttövalmis kenttätyöskentelyyn, eli palvelumuotoilijan tulee itse valmistaa malli omien tavoitteiden mukaan. Kehittyvissä PaMuo -prosessimalleissa palvelumuotoilija valitsee valinnaisista PaMuo -menetelmistä, kontekstin tavoitteita tukevia PaMuo -menetelmiä prosessimallin eri syventymiskategoriasa. Tämän tyyppiset mallit vaativat erinomaista PaMuo -menetelmä tuntemusta. Stefan

Moritzin (2005) on kehittänyt tämän tyyppisen PaMuo -prosessimallin (Liite 9). Moritzin mallissa palvelumuotoilijan avuksi on esitetty tavoitteiden saavuttamiseksi valmiiksi listattuja PaMuo -menetelmiä, joista palvelumuotoilija valitsee kontekstin tavoitetta parhaiten tukevat PaMuo -menetelmät.

#### **4.4 Palvelumuotoiluprosessimallin esiselvityskohteet**

Palvelumuotoiluprosessimallin kehittäminen pohjautui esiselvityksen pohjalta muodostuneeseen käsitykseen ja rajaukseen, muotoilussa käytetyn divergenssi- konvergenssi ajattelumallin mukaisesti (Kuva 15). PaMuo -prosessimallin kehityksen esiselvityksessä tutkin (Kuva 16) Karelia Geoparkin toiminnan edellytyksiä, jotta pystyisin kehittämään palvelumuotoilun avulla hankkeen toimintaa. Toisena syvennyin tutkimaan Ilomantsin matkailupalveluiden saavutettavuutta asiakkaan näkökulmasta. Ja lisäksi selvitin Ilomantsin matkailun brändin nykytilan tason. Esiselvityksen tavoitteena oli luoda ymmärrys, Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen haasteista. Esille tulleita haasteitten ratkaisua halusin tukea PaMuo -prosessimallin toiminallisissa tavoitteissa (ks.66).

##### **Karelia Geopark -hanke (Kuva 16)**

PaMuo -prosessimallin kehitys vaati monitasoisen esiselvitystyön. Aluksi pyrin luomaan laajempaa ymmärrystä, maailmalla olevien Geoparkien toiminnasta. Erityisesti halusin kerätä tietoa Geoparkien innovatiivisista strategiavalinnoista. Tutkin miten onnistuttu kehittämään matkailua eri kohteissa, ja mitkä seikat ovat tuottaneet haasteita. Geoparkkien haasteet ovat muodostuneet lähinnä brändien, asiakasryhmien ja palveluiden tarjonnankentissä. Esille tulleiden teoreettisten tietojen mukaan, päätin lähteä kehittämään matkailupalveluiden saavutettavuutta esipalveluvaiheeseen. Koska esiselvityksen tuloksien mukaan, monet Karelia Geoparkin kunnat eivät vastaa tavoiteltua tasoa palveluiden saavutettavuudessa. Esimerkkinä Ilomantsin matkailun esipalveluvaihe, ei tue tehokkaasti kotimaisten, paikallisten ja ulkomaalaisten matkailijoiden matkasuunnitelmien ideointia.

### **Ilomantsin kohdematkailijat (Kuva 16)**

Karelia Geopark mahdollistaa uusien asiakasryhmien saapumisen Ilomantsiin. Selvitin PaMuo -menetelmillä palveluiden saavutettavuutta. Esiselvityksen kohteena oli kotimaisten ja ulkomaalaisten matkailijoiden näkökulma ideoida matkaa Ilomantsiin. Selvitystyö tapahtui internetin kautta, koska esipalveluvaiheessa hyödynnetään internetissä olevia tietolähteitä. Tulokset toivat esille erilaisia tietämättömyyden haasteita (Kuva 9), palveluiden saavutettavuudessa kuin alueelle matkustamisesta. Haasteiden laajuuden ja vaikutuksien takia esipalveluvaiheeseen, päätin huomioida haasteet PaMuo -prosessimallin toimintastrategian tavoitteissa.

### **Ilomantsin matkailun brändin nykytila (Kuva 16)**

Keskustelujen pohjalta osa alueen matkailualan toimijoista olivat sitä mieltä, että Ilomantsin matkailun brändi on ollut ja on edelleen hyvä. Mielestäni Ilomantsin matkailun brändillä ei ole yhtenäistä linjaa, ja siksi päätin tehdä syvempää selvitystyötä. Internetkyselyn avulla (Liite 5) halusin muodostaa laajemman ymmärryksen, Ilomantsin matkailun brändin nykytilasta. Kyselyn kohteena oli paikalliset asukkaat, koska paikalliset asuvat alueen markkinoinnin ja tiedottamisen lähi ympäristössä. Kyselyssä selvitin kuinka hyvin paikalliset tuntevat kotikuntansa matkailupalvelut (Liite 5). Lisäksi halusin tietää mikä on paikallisten mielestä mielenkiintoisin matkakohde Ilomantsissa. Tarkemmin ajateltuna, mitä matkailijan tulisi erityisesti kokea ja nähdä Ilomantsissa. Moni vastaus toi esille alueen luonnon ja Parppeinvaaran Runokylän. Annettujen vastauksien pohjalta tein arvion, Ilomantsin matkailun brändin tasosta. Taso oli tuloksien mukaan heikko.

Matkailun brändin tilan vaikutukset heijastuvat matkailun taloudellisiin vaikutuksiin. Esimerkiksi asiakaskuntien vanhetessa, matkailurakenne kokee uusia haasteita. Haasteisiin tulisi reagoitava. Yhtenäistämällä Ilomantsin alueen matkailun brändi, sille tasolle, jotta suurinosa paikallisista asukkaista tuntisi alueen matkailupalvelut ja osaisi neuvoa mistä tietoa olisi helppo saada. Esipalveluvaiheen kehittäminen tukee matkailun brändin tunnistettavuutta, ja siksi päätin kehittää matkailun brändiä PaMuo -prosessimallin toiminnallisissa tavoitteissa.

ASIAKASYMMÄRRYKSEN JA TIEDON KARTOITTAMINEN		
ESISELVITYS KOHTEET	KÄYTTÄJÄTIEDON HANKINTA - MENETELMÄT	TULOKSET
<b>1) Karelia Geopark -project (hanke)</b>  Global Geopark Network	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking</li> <li>Geopark -brändi</li> <li>Stratedia</li> <li>Tutkimukset</li> <li>Tuotteet / palvelut</li> <li>Asiakasryhmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajempi ymmärrys Geoparkkien toiminnasta</li> <li>Palvelumuotoilu työkalupakkin tavoitteet</li> </ul>
<b>2) Ilomantsin kohdematkailijat</b>  Ulkomaalaiset ja kotimaiset matkailijat	Esipalveluvauheen tutkiminen käyttäen palvelumuotoilumenetelmiä: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mystery shoppin</li> <li>Customer profile</li> </ul>	Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen haasteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>Matkailunrakenteesa</li> <li>Tietämättömyyden haasteet</li> </ul>
<b>3) Ilomantsin matkailu</b>  Kuinka vahva Ilomantsin matkailun brändi on?	Kysely Ilomantsissa asuville paikallisille  Kyselyyn vastasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>40 -&gt; vastasi 24</li> <li>20-70 vuotiaita</li> <li>naisia ja miehiä</li> </ul>	Ilomantsin matkailun haasteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluiden ja tapahtumien tiedottaminen</li> <li>Näkyvän palveluverkoston puute</li> </ul>

Kuva 16: Palvelumuotoiluprosessimallin esiselvityskohteet © Rätty 2016

PaMuo -prosessimallin tavoitteiden rajaamisen pohjana on esiselvitystyö (Kuva 16). Esiselvityksen tavoiteena oli muodostaa laaja käsitys, mitä palvelumuotoilun avulla kannattaisi kehittää Karelia Geopark -hankkeessa.

#### 4.5 Palvelumuotoiluprosessimallin toimintastrategian tavoitteet

Esiselvityksen tuloksien pohjalta, muotoilun divergenssi-, konvergenssi ajattelumallin (Kuva 15) avulla, rajasin palvelumuotoiluprosessimallin toiminnan strategiset tavoitteet. Kahdeksasta eri tavoitteesta muodostuu PaMuo -prosessimallin toiminnalliset tavoitteet. Tavoitteiden avulla kehitetään matkailu esipalveluvaihetta, huomioiden organisaation, sidosryhmät, asiakkaat, matkailupalvelut ja brändin kehittäminen.

## Palvelumuotoiluprosessimallin kahdeksan tavoitetta

- 1) ***Valmistautua Karelia Geoparkin tuomiin uusiin asiakasryhmiin.*** Newasome & Dowling (2010) ovat löytäneet omissa tutkimuksissaan Geoparkkien kävijöistä neljä erottuvaa asiakasryhmää: Geo-, eco-, kulttuuri- ja seikkailijaturistit. Crant, C (2010) on löytänyt kuusi erilaisita asiakasryhmää geoturismista.
  - *Geo-expert* (Erittäin korkeasti informoidut tutkijat)
  - *Geo-specialist* (Koulutukseltaan geologi tai hänellä on jokin muu tekninen osaaminen)
  - *Geo-amateur* (Ovat kiinnostuneet tutkimaan geologiaa aiheena)
  - *Interested visitor* (Heillä ei ole mitään tietoa geologiasta, mutta ovat kiinnostuneita tutkimaan aihetta)
  - *Aware visitor* (Heillä on hajanaista tietoa geologiasta, lähinnä visuaallista ja aktiviteetteihin liittyvää)
  - *Unaware visitor* (Heillä ei ole tietoa eikä kokemusta geologista eikä geoparkeista).
- 2) ***Käyttäjälähtöisen esipalveluvaiheen luominen*** (Protomalli matkailun kotisivuista).
- 3) ***Asiakkaan matkasuunnitelmien teon tehostaminen*** (Helpotetaan matkasuunnitelmien ideointia ja tuetaan asiakkaan matkalle lähtemisen päätöstä).
- 4) ***Palveluiden ja tuotteiden saavutettavuuden lisääminen*** (Alueen matkailupalvelut ja tuotteet tuodaan esipalveluvaiheen tehokkaasti asiakkaan ulottuville).
- 5) ***Brändin kehittäminen*** (Luodaan brändiulottuvuuksia ja rajataan brändiviesti).
- 6) ***Toimintastrategian kehittäminen*** (Strategiamalli ylläpitää esipalveluvaiheen toimintaa, luodaan säännöt miten annettuja palvelulupauksia valvotaan ja ylläpidetään. Luodaan kanava asiakkaan palautteelle).
- 7) ***Toteutussuunnitelman kehittäminen*** (Laaditaan ensisijaisten toimintojen ohjeistus esipalveluvaiheen ideoiden käytäntöön saattamiseksi).
- 8) ***Sidosryhmien sitoittaminen*** (Yhteissuunnittelu luo alueen matkailurakenteelle omannäköisen palvelumallin, strategian ja brändin. Tavoitteena on sitouttaa alueen matkailualan toimijat yhteiseen kehitystyöhön).

#### **4.6 Palvelumuotoiluprosessimallin kehitys**

Palvelumuotoilun tutkijat painottaa palvelun vuorovaikutukseen ja palvelun kehittämiseen (Yu ja Sangiorgi 2014,201). Palvelumuotoiluprosessimallin kehitykseen sain apua Professori Satu Miettiseltä (Lapin yliopisto) ja Simo Rontilta (Lapin yliopisto). Heidän tuki on ollut merkittävä, koska he osasivat auttaa minua juuri oikealla hetkellä. Esimerkiksi PaMuo -prosessimallin idointivaiheessa, aloin kehittämään PaMuo -prosessimallia Moritzin (2005) kehittämän prosessimallin mukaisesti (Liite 9). Valitsin Moritzin mallin, koska se oli visuaalisesti selkeä, ja siinä oli paljon vaihtoehtoisia PaMuo -menetelmiä. Kehitystyön aikana esille nousi haasteita. Moritzin malli ei tuntunut oikein soveltuvan tavoitteiden saavuttamiseen. Professori Satu Miettinen (2015) kannusti minua kehittämään oman PaMuo -prosessimallin, ja tästä kannustuksesta lähdin kehittämään omien tavoitteiden mukaisen PaMuo -prosessimallin.

#### **Palvelumuotoilumenetelmien valinta**

Halusin valita PaMuo -prosessimalliin PaMuo -menetelmiä, jotka olivat minulle ennestään tuttuja. Eri PaMuo -menetelmien valintaprosessiin kuului mielikuvaharjoituksia. Harjoitusten aikana kävin läpi monia eri PaMuo -menetelmiä. Halusin tutkia kuinka kauan menetelmät kestävät, ja saavutanko menetelmillä halutut tavoitteet. Ideointivaiheessa kehitin kolme erilaista PaMuo -prosessimalli protoversiota, ennen kuin testiversio valmistui. Testiversio koostui viidestä syventymiskategoriasta, ja 12 erilaista PaMuo -menetelmästä. PaMuo -prosessimallia testattiin PaMuo -työpajassa Ilomantsissa kahden päivän aikana neljällätoistalla matkailualan tuottajilla. Testauskokemuksesta osallistujat antoivat palautetta, jonka pohjalta muodostui Karelia Geopark PaMuo työkalupakki matkailun esipaleluvaiheen kehittämiseen. Karelia Geoparks työkalupakin PaMuo -prosessimallin kehityskaarta olen kuvannut (Kuva 17) kronologisen toteutusjärjestyksen mukaan. Esitetyt otsikot kuvaavat minun työskentelytapaani ja prosessointia palvelumuotoilijana Karelia Geopark -hankkeen aikana. Esitetyssä visuaalisessamallissa on tuotu moni kerroksellinen muotoiluprosessi yksinkertaisesti esille. Ajallisesti prosessi alkoi tammikuussa 2015, ja sai lopullisen muotonsa marraskuussa 2015, palautettuani valmiin PaMuo työkalupakin Karelia Geopark hankeelle.

ESISELVITYS	TAVOITTEIDEN MÄÄRITTELY	PROTOMALLI	TESTAUS PILOTTIRYHMÄLLÄ	PAMUO PROSESSIMALLI
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sidosryhmät</li> <li>Strategia</li> <li>Asiakkaat / käyttäjäryhmät</li> <li>Brändi</li> <li>PaMuo työkalupakki</li> <li>PaMuo -työpaja</li> <li>PaMuo -prosessimalli</li> <li>PaMuo -menetelmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valmistautua Karelia Geoparkin tuomiin uusiin asiakasryhmiin</li> <li>Kehittää käyttäjälähtöinen esipalveluvaihe</li> <li>Tehostaa asiakkaan matkasuunnitelmien tekoa</li> <li>Jalostaa alueen matkailun brändiä</li> <li>Kehittää toiminnalle strategia</li> <li>Luodaan suunnitelma ideoiden käytäntöön saattamiseksi</li> <li>Sitouttaa toimija yhteiseen kehitystyöhön</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Protomalli</li> <li>2) Protomalli</li> <li>3) Protomalli</li> </ol> <p>↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4) Testiprotomalli</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>5 syventymiskategoriaa</li> <li>12 PaMuo -menetelmää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 päivän aikana</li> <li>PaMuo -työpaja 20-21.10.2015</li> <li>Maukkulan Mus-tikkamäki Ilomantsi</li> <li>Ilomantsin matkailualan palveluiden ja tuotteiden tuottajat</li> <li>Osallistujia 14</li> <li>1 Fasilitaattori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategia Karelia Geopark työkalupakkiin</li> <li>Palvelumuotoilijan käyttöön tarkoitettu</li> <li>2 päiväisen työpajan PaMuo -menetelmä ohjeistus</li> <li>Sisältää 5 syventymiskategoriaa</li> <li>12 PaMuo -menetelmää</li> </ul>

Kuva 17: Palvelumuotoiluprosessimallin kehitys © Rätty 2017

PaMuo -prosessimallin kehityksestä olen eritellyt viisi erilaista toiminallista prosessia (Kuva 17), joiden läpikäyminen kehitti lopullisen PaMuo -prosessimallin Karelia Geoparkin PaMuo työkalupakkiin.

#### 4.7 Palaute koetuista palvelumuotoilumenetelmistä

Stickdorn ja Zehrer (2009,5) mukaan palvelumuotoilun käyttö on kasvanut matkailun kehityksessä. Jatkuvasti kehitetään asiakaslähtöisiä palveluita matkailun edistämiseksi. Samaan aikaan palvelumuotoilun tutkimus on tarjonnut vastavuoroisesti etuja niin matkailunkehitykselle kuin palvelumuotoilulle.

Asiakaslähtöisen palvelukokemuksen muodostus alkaa ymmärryksellä siitä, mistä elementeistä matkailun kokemus asiakkaan näkökulmasta muodostuu. Asiakkaan palvelukokemus yhdistettynä palvelun laatuun ja hintaan, muodostavat asiakkaalle arvoa. Jos arvo vastaa hintalaatusuhdetta palvelukokemuksestaan, maksaa asiakas mieluusti palvelukokemuksestaan. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa asiakas sitoutuu palveluntuottajaan ja haluaa uusia palvelukokemuksen. Positiivinen kokemus mahdollistaa asiakkaan sitoittamiseen myös palvelutuottajan brändiin. Positiivisen palvelukokemuksen



tuottamisessa, tulisi ottaa huomioon jokaisessa palvelutuokiassa, oli kyse sitten esi-, ydin- tai jälkipalveluvaihe (Kuva 7).

Samat palvelutuokiot ovat läsnä myös palvelumuotoilijan työssä. Esimerkiksi PaMuo -prosessimallin testaaminen työpajan aikana, edustaa tässä kontekstissa palvelumuotoilijan tuottaman palvelun ydinpalveluvaihetta. Ja osaltujien palaute avaa, minkä laatuista palvelua osallistujat saivat PaMuo -työpajassa palvelumuotoilijalta (fasilitaattorilta).

### **Palvelumuotoilutyöpajan palaute**

Palvelumuotoilutyöpajassa osallistujat antoivat palautetta koetuista PaMuo -menetelmistä, kokonaisuudesta ja fasilitaattorin toiminnasta. Jokaisen työpajassa koetun menetelmän jälkeen, keräsin mielipiteet osallistujilta, kuinka he olivat kokeneet menetelmät. Vastaukset osallistujat kirjasivat piirtämällä tunnetta kuvaavan hymiön Post-It-lapuille (Kuva 18). Hymiöt vastasivat PaMuo kokemuksesta muodostunutta tunnetta *erittäin hyödylliseksi-, hyväksi-, en osaa sanoa- tai turhaksi kokemukseksi*. Vastaukset keräsin kirjekuoriin, jotka myöhemmin ryhmittelin ja analysoin.





Anttilan (2006,179) mukaan kyselylomakkeella koottua aineistoa ei voida analysoida etnograafisin keinoin. Käyttämäni kyselyn toteutus ei tapahtunut kyselylomakkeella, vaan se pohjautui nopeaan mielipiteen keräämiseen “kyselyn” muodossa. Vastuksia keräsin yhdestätoista eri PaMuo -menetelmästä. Tulokset kokosin taulukkoon, jossa jokainen annettu ääni on tuotu esiin numeraalisesti.

Numeromuodossa koottua aineistoa ei voida käsitellä muilla kuin tilastollisin keinoin (Anttila 2006,179). Numeroin esitetty PaMuo -menetelmäaineisto ei tue tilastollista tarkastelua, koska kerätty aineisto on laajuudeltaan liian pieni ja aineisto ei ole yhtenäinen. Lisäksi aineistossani on paljon muuttuvia tekijöitä. Esinnäkin työpajassa oli 14 osallistujaa paikalla, ja kaikki osallistujat eivät antaneet palautetta jokaisesta koetusta PaMuo -menetelmästä. Esimerkiksi yksi osallistuja jätti työpajan kesken, ja tilojen haltija työskenteli välillä keittiössä järjestäen osallistujille lounas- ja kahvitarjoilua.

Huomioitava on myös, että prototypointi- ja role play -menetelmien mielipidekysely tapahtui yhdistetysti. Tehtävien aikana osallistujat olivat flow-tilassa, enkä halunnut keskeyttää heitä. Mielestäni kerätyistä PaMuo -menetelmäaineistosta voi vain poimia

viitteellisiä tulkintoja, siitä mitkä PaMuo -menetelmät on koettu hyödyllisemmäksi kuin toiset.

**YDINVIESTI:** Mitä mieltä olet menetelmästä?

			
<b>ERITTÄIN HYÖDYLLINEN</b>	<b>HYVÄ</b>	<b>EN OSAASANOA</b>	<b>TURHA</b>

**MIELIPIDE MENETELMÄSTÄ**





*Kuva 18:  
Palvelumuotoilu-  
menetelmäkysely  
© Rätty 2015*

Palvelumuotoilutyöpajassa esitin heti läpikäydyn PaMuo -menetelmän jälkeen nopean mielipidekyselyn (Kuva 18). Kysely sisälsi ohjeistuksen, kuinka merkata Post-It-lapulle PaMuo kokemusta kuvaava hymiö.

### **Koetut palvelumuotoilumenetelmät**

Läpikäydyt palvelumuotoilumenetelmät on listattu (Taulukko 1) taulukoinnin avulla koetussa järjestyksessä. Jokainen luku viittaa mielipiteeseen, koettuja PaMuo - menetelmiä on yhteensä 12 kappaletta, mutta mielipiteitä on annettu yhdestätoista menetelmästä. Annettuja mielipiteitä oli 109 kappaletta, yksi piste vastaa osallistujan antamaa mielipidettä PaMuo -menetelmästä. Pisteiden perusteella PaMuo -menetelmä kokemuksista voi tulkita positiiviseksi, koska annetut pisteet painottuu hyvään ja erittäin hyödylliseen kokemukseen. Menetelmät jotka koettiin positiiviseksi kokemukseksi, saivat myös eniten pisteitä. Eniten pisteitä saaneet PaMuo -menetelmät, olivat toisen työpajapäivän aikana koettuja. Pisteiden muodostuminen voi johtua lisääntyneestä PaMuo -menetelmien ymmärryksestä, kokemuksesta ja osallistujien henkilökohtaisista intresseistä kehittää kyseistä aihealuetta. Eniten negatiivisia kokemuspisteitä sai ensimmäisen päivänä koetut PaMuo -menetelmät, lukuun ottamatta yhtä menetelmää.

Taulukko 1: Palvelumuotoilumenetelmäkyselyn tulokset © Rätty 2016

MIELIPIDEKYSELY Palvelumuotoilu- työpajassa läpikäytyt palvelumuotoilu- menetelmät  Vastaukset: osallistujat	   			
	ERITTÄIN HYÖDYLLINEN	HYVÄ	EN OSAA SANOA	TURHA
1) Service safari		8	3	
2) Customer journey map	2	8		
3) Stakeholder map	1	6	1	
4) Story telling	1	1	1	
5) Character profile		5	5	1
6) Prototyping/ 7) Role play	7	1	3	
8) Moodboard	6	4	2	
9) Brand center diagram	8	5		
10) Sticker vote	3	7	2	
11) Strategy moc-up	3	6		
12) Code of conduct	1	5	3	
<b>YHTEENSÄ:</b>	<b>= 32</b>	<b>= 56</b>	<b>= 20</b>	<b>= 1</b>

**Eniten positiivisia pisteitä saaneet palvelumuotoilumenetelmät (Taulukko 1):**

***1. Brand center diagram (brändin ydinviestikaavio) -menetelmä***

Annetut pisteet: 8 = Erittäin hyödyllinen / 5 = Hyvä

***2. Prototyping / role play -menetelmät***

Annetut pisteet: 7 = Erittäin hyödyllinen / 1 = Hyvä / 3 = En osaa sanoa

***3. Moodboard -menetelmä***

Annetut pisteet: 6 = Erittäin hyödyllinen / 7 = Hyvä / 2 = En osaa sanoa

***4. Strategy moc- up -menetelmä***

Annetut pisteet: 3 = Erittäin hyödyllinen / 6 = Hyvä

**Eniten negatiivisia pisteitä keränneet palvelumuotoilumenetelmät (Taulukko 1):**

***1) Character profile -menetelmä***

Annetut pisteet: 5 = Hyvä / 5 = En osaa sanoa / 1 = Turha

***2) Service safari -menetelmä***

Annetut pisteet: 8 = Hyvä / 3 = En osaa sanoa

***3) Code of conduct -menetelmä***

Annetut pisteet: 1 = erittäin hyödyllinen / 5 = Hyvä / 3 = En osaa sanoa

***4) Stakeholder map -menetelmä***

Annetut pisteet: 1 = Erittäin hyödyllinen / 6 = Hyvä / 1 = En osaa sanoa

## 5 TUTKIMUKSEN TEEMAT

### 5.1 Verkostoituminen

Palvelumuotoilutyöpajat mahdollistavat verkostoitumisen erilaisten sidosryhmien välillä. Palvelumuotoilutyöpajassa verkostoitumisen tunne muodostuu käytännössä PaMuo -menetelmien aikana, kun osallistujat yhdessä kehittävät yhteisiä haasteita. Rautvuoren ja Jyrämän (2015, 121) mukaan, sidosryhmien määrittely on usein empiirinen kysymys. Verkostoitumisesta voidaan analysoida ja tunnistaa, suorat ja epäsuorat toimet verkostonmuodostuksesta.

Yhteisuunnitteluun sopivat *“make do” -menetelmät*, joissa mielikuvat tuotetaan konkretisoiduksi materiaaliksi. Tulevaisuuden ratkaisuja kehitettäessä on tärkeää päästä käsiksi käyttäjien piilossa oleviin tarpeisiin ja käyttäjäunelmiin, joita esimerkiksi voidaan käsitellä virikemateriaalina tarjottujen visuaalisten luotaimien avulla. Uudet ratkaisut voidaan työskentelyn edetessä prototypoida käyttäjien kanssa yhdessä, jolloin hyväksyttävyyden ja miellyttävyyden testausta ei tarvitse tehdä erikseen (Kelviäinen 2014,45.) Muotoiluajattelun keskeisiä teesejä on hyödyntää laajaa ja syvää ymmärrystä, mitä saavutetaan (vain) monitieteellisten työryhmien kautta, jossa todellisuuden tulkinta tapahtuu monesta näkökulmasta. Yritysten keskeinen haaste (ja ydintaito) onkin siinä, miten tiimit kootaan ja ketkä osallistuvat missäkin vaiheessa. Tarvitaan sekä analyttistä tietoa ja taitoa että muotoiluosaamista hyvässä tasapainossa, ilman että kumppanit jyräävät. Oivallukset ja uudet näkökulmat tukevat yhteisöllisestä tekemisestä. (Koria 2014,176.)

Ilomantsissa pidettyyn palvelumuotoilutyöpajaan osallistui 14 paikallista matkailualan toimijaa. Matkailualan toimijoita yhdistää yrittäjäyystausta, paikallisuus, he haluavat elää ja tehdä työtä Ilomantsissa. Heille on muodostunut yhteinen historia yhteistyökumppaneina ja kilpailevina yrittäjinä. Kilpailuasetelmasta huolimatta toimijat tarvitsevat toistensa tukea ja sitoutumista kehitystyöhön, koska kukaan ei pysty luomaan toimivaa esipalveluvaihetta yksin. Siksi alueen toimijoiden on vahvistettava yhteishenkeä, luota-

va yhteiset tavoitteet, toimintatavat ja käytänteet. Verkoston kehittämisen jälkeen kehitetään sisällöntuottamista, jos tämä tapahtuu toisin päin, sisällön tuottaminen vaikeuntuu eikä toiminta silloin kehity tavoitteiden mukaiseksi.

### **5.1.1 Verkoitumisen prosessi**

Verkostoitumisen prosessin alkuvaiheessa toimijoiden on kyettävä luomaan verkostolle olosuhteet, jotka tukevat verkostoitumisen prosessia (Nykänen 2015,139). Ilomantsin Matkauluyhdistys ry (2012) on toiminut verkostoitumisen välineenä paikallisille matkailualan toimijoille vuodesta 2009 lähtien. Paikallisilla toimijoilla on yhteinen kokemushistoria yhteissuunnittelusta eri hankkeiden ja projektien kautta. Ilomantsin matkailualan toimijoilla ei ole yhteistä palveluiden saavutettavuutta tukevaa järjestelmää, josta ilmenisi kaikki alueen matkailutuotteet ja palvelut. Tämä voi johtua sidosryhmäverkoston hajanaisuudesta, keskenäisistä suhteista, henkilökohtaisista resursseista ja verkostoprosessiajattelusta. Myös Ilomantsin alueella on havaittu sidosryhmäkeskittymiä, strategisesti keskittymät palvelee vain yhtä tiettyä aluetta. Matkailurakenteen kehittymisen edellyttää laajemman yhteistyön muodostamista, Ilomantsin matkailun tulisi muodostaa yksi yhteinen toimintastrategia. Strategian avulla palveluiden saavutettavuus kasvaisi, Ilomantsin matkailun brändi yhtenäistyisi ja samalla pystytäisiin tarjoamaan korotettua palvelutarjoomaa asiakkaille ( ks.75).

### **Verkostoprosessiajattelu**

Tutkijat Hänninen ja Jyrämä (2015,161) näkivät verkostoprosessiajattelun puutteen johtamisessa olleen esteenä palvelukehitystyölle ja arvonluontiverkostojen toiminnalle, ilmiön vaikutukset heijastuvat suoraan asiakkaiden palvelukokemukseen. Nykänen (2015,139) esittää, että verkostajohtajan tehtävänä on edesauttaa verkostoitumisen prosessia. *Verkostoitumisprosessi tarkoittaa* niitä tapahtumia ja toimintoja edistymisessä, jotka muodostuvat systemaattisesti etenevän prosessin. Tämä prosessi muodostuu formaaleista ja epäformaaleista prosesseista sekä alaprosesseista, joissa muodostetaan yhteiset tavoitteet, toimintatavat ja käytännöt.

Karelia Geopark -hankkeen monista tavoitteista yksi on Karelia Geopark alueen matkailualan sidosryhmien keskinäisen verkostoitumisen lisääminen. Verkostoitumisen tavoite on rakentaa kestävää toimintaa tulevaisuutta varten yhteissuunnittelun avulla, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Esimerkiksi PaMuo -työpajassa jokainen osallistuja sai kehittää omista näkökulmistaan alueen matkailun esipalveluvaihetta (ks.48). Myöskin osallistujat saivat äänestää stiker vote -menetelmän avulla, minkälainen alueen matkailun brändin tulisi olla.

Verkostossa useat toimijat voivat osallistua johtotyöskentelyyn, jolloin vuorovaikutusta ei rakenna yksittäinen johtaja (Hänninen ja Jyrämä 2015,155). PaMuo -työpajanaikana osallistujat olivat kaikki tasa-arvoisessa asemassa, PaMuo -menetelmät mahdollistivat, että jokaisen osallistujan ideat tuodaan esille ryhmätehtävien aikana (Kuva 11). Toimijat antoivat kokemuksestaan positiivista palautetta. PaMuo -menetelmien aikana yhteinen pohdinta ja tekeminen koettiin merkitykselliseksi (Kuva 19) matkailun tulevaisuuden rakentamisessa.

### **Verkostoprosessiajattelun hyödyt**

Nykänen 2015,147,148) on esittänyt verkostoprosessin hyötyjä. Hyödyt on jaettu verkoston- ja sisällön kehittämiseen. Tämä on mahdollista luomalla oikeat olosuhteet yhteisten tavoitteiden ja keskenäisen luottamuksen rakentamiselle. Kun olosuhteet ja verkoston muoto on vakiintunut, siirretään resurssit ja aika tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä kahteen jaettu jako tarkoittaa prosessin painopistettä, molemmat prosessit ovat mukana koko verkostoitumisen ajan, mutta painopiste on selkeästi verkoston kehittämisessä ja myöhemmin sisällön kehittämisessä.

Tutkimuksen kohteena olevissa hankkeissa verkoston keskiössä on asiakaslähtöisyys palvelun tuotannossa. Palvelunäkökulmasta tämä tarkoittaa *value-in-use-näkökulmaa*, jossa arvo syntyy käyttäjälle osana prosessia. Verkoston avulla asiakkaalle voidaan tarjota *korotettu palvelutarjooma* mikä ei onnistuisi yhdeltä organisaatiolta (Rautvuori ja Jyrämä 2015,124.) Esipalveluvaiheen palveluverkoston strategisentoiminnan edellytykset ovat samat. Luomalla yhdessä verkostojärjestelmää, jossa asiakas on suunnittelun keskiössä, Ilomantsin matkailupalveluiden tuottajat pystyvät rakentamaan arvoa tuottavan verkkopalvelun matkailun asiakasryhmille. Arvonluonti voidaan katsoa sekä

verkostonäkökulmasta, jossa keskitytään verkoston toimijoiden suhteisiin ja vuorovaikutukseen (Hänninen ja Jyrämä 2015,154). Vuorovaikutusprosessi voidaan nähdä asiakkaan ja muiden toimijoiden vuorovaikutuksena ja kanssakäyntien sarjana, joita kutsutaan *kohtaamisprosesseiksi* (Hänninen ja Jyrämä 2015,156).

Arvon yhteisluontiin myötävaikuttavia kohtaamisia ovat viestintäkohtaamiset, käyttökohtaamiset ja palvelukohtaamiset, joissa asiakas osallistuu jokaisella palvelun tai tuotetoimituksen tasolla (Hänninen ja Jyrämä 2015,154). Hännisen ja Jyrämän (2015,163) mukaan viestintäkohtaamiset liittyvät olennaisesti dialogin ja oppimisen luomiseen. Käyttökohtaamiset varsinaisen palvelun käyttöön ja palvelukohtaamiset tapahtuvat asiakkaan ja palveluhenkilökunnan ja palvelusovelluksen välillä verkkopalveluissa.

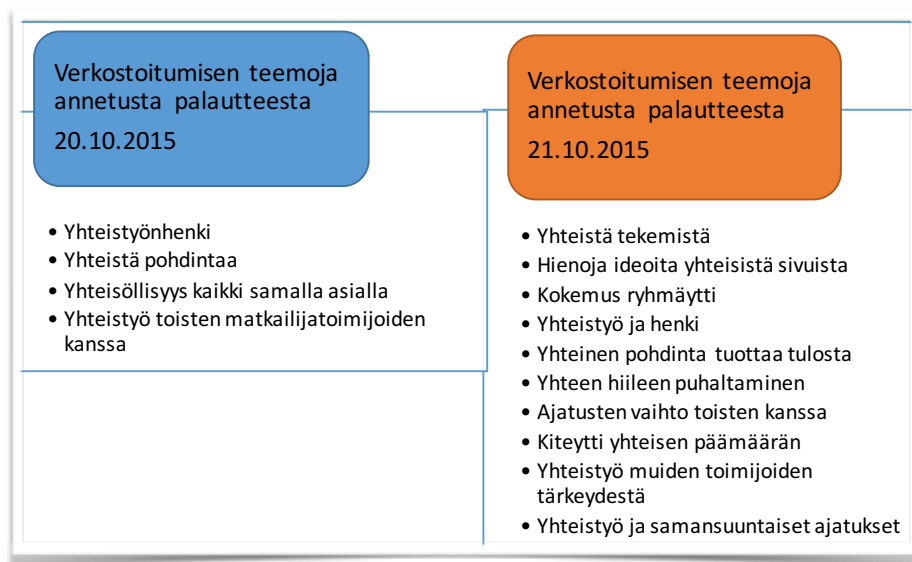
### **Verkostoprosessiajattelun muodostus**

Aivan aluksi, jotta verkostoituminen voi alkaa, on yhdellä tai useammalla toimijalla oltava näkemys siitä, että verkostoitumiselle on tarve ja potentiaalisia verkostotoimijoita yhdistää luotettavuus verkostoitumista kohtaan toimintatapana. Luottavaisuudella viitataan tässä siihen, että verkostoitumisen kautta luotetaan saavutettavan tavoitteita, joita ei kyettäisi saavuttamaan yksin (Nykänen 2015,138.) Verkostoitumisprosessin alkuvaiheessa toimijoiden on kyettävä luomaan verkostolle olosuhteet, jotka tukevat verkostoitumisen prosessia. Ennen yhteistyön aloittamista toimijoilla on joko kokemusta yhteisestä työskentelystä tai ennakkoluuloja, positiivisia tai negatiivisia, mahdollisia yhteistyökumppaneita kohtaan. Alustava luottamus riittää verkostoitumisen alussa, jolloin prosessiin liittyy vielä riskejä, mutta työskentelyn edetessä syntyy oppimisen myötä varsinaista luottamusta. Luottamuksen myötä kasvavat myös toimijoiden halukkuus olla mukana verkostossa ja ottaa tarvittavia riskejä. (Rautvuori ja Jyrämä 2015,139, 140.)



### 5.1.2 Verkostautumisen muodostus palvelumuotoilutyöpajassa

Kahden päivän palvelumuotoilutyöpajan annetusta palautteesta nousi vahvasti esille verkostoitumisen teema, yhteinen tekeminen ja pohdinta (Kuva 19). Kun paneudutaan yhteisen intressin äärelle, kehitetään matkailun toimintaa konkreettisesti visuaalisoiden eri ratkaisuja, yhteinen kokemus luo verkostoitumista. Etenkin toisen PaMuo -työpajapäivän aikana verkostoituminen nousi annetusta palautteesta vahvemmin esille. Tätä ilmiötä voi tulkita sillä, että toimijat olivat viettäneet enemmän aikaa yhdessä, ja he olivat kehittäneet merkittävästi alueen matkailua. Yhteinen PaMuo kokemus yhdisti toimijoita, luottamus kasvoi ja samalla muodosti toivoa yhteiseen tulevaisuuteen.



Kuva 19: Palautelomakkeen tulokset verkostoitumisesta © Rätty 2015

PaMuo -työpajan palautteesta olen poiminut kaikki kommentit, mitkä voi tulkita yhteen verkostoitumisen kokemuksen kanssa. Olen esittänyt sinisellä (Kuva 19) otsikkokentällä ensimmäisen PaMuo -työpajapäivän palautteista esille nousseet verkostoitumista ilmaisevat kommentit. Oranssilla kenttäpohjalla toisen työpajapäivän kommentit, joita oli annettu huomattavasti enemmän.

## 5.2 Tunnelmamuotoilu

Palvelumuotoilutyöpajan onnistumisen kannalta oli tärkeää luoda oikeanlainen työilmapiiri osallistujille palvelumuotoilumenetelmien toteutukseen. Tunnelman merkitys on suuri onnistuneessa työpajassa. Tunnelman muodostavat PaMuo -työpajoissa ihmiset, fasilitaattorit ja fasilitaattori. Sopiva määrä stressiä ja tarpeellinen energiansaanti, vaikuttavat työpajan tunnelmaan. Ruokailu ja kahvitauot on tärkeää osa työpajapäivien toteutusta, koska alhainen verensokeripitoisuus vaikuttaa osallistujien suorituskykyyn. Taukojen aikana kannattaa tuulettaa työskentelytilat, sillä raikas ilma vaikuttaa ihmisten virkeystilaan positiivisesti. Fasilitaattorina pyrin seuraamaan osallistujien energiatasoa työpajanaikana. Hankin osallistujille suklaata ja pähkinöitä, koska halusin heidän olevan virkeitä työpajan loppuun asti. Työpajapäivät alkoivat aamulla kello yhdeksän, ja päättyivät kello viisi iltapäivällä (Liite 8).

### Tunnelman muodostus

Rantasen (2016,123) mukaan tunnelma syntyy kaikissa ihmisten välisissä kohtaamisissa. Puhutaan aistien, ajatuksien ja tunteitten vuorovaikutuksesta. Pitkälle suunniteltu aikataulu helpottaa työpajassa ohjaajan toimintaa. Ohjaajan tulee pyrkiä fasilitoinnilla luomaan osallistujille mahdollisuus flow-tilaan. Rantasen (2016,126) mukaan flow-tila ilmenee suorituksen makeimmassa pisteessä, jossa kaikki sujuu hyvin ja asiat menevät parhain päin. Tekeminen ja ajattelu on tässä pisteessä sopivan rentoa, mutta samalla intensiivistä ja keskittynyttä. Jos tekijä ei koe minkäänlaista painetta toteutukseen, niin monen on vaikea keskittyä tai aloittaa tekemistä. Liian vähän painetta saattaa myös johtaa negatiivisille ajatuksen kuluille, jollain nähdään helposti vain ongelmia ja haasteita ja visualisoidaan kaikkea, mikä voi mennä pieleen tai uhkaa suoritusta.

Bisset (2011,300) on esittänyt, miten motivaatio muodostuu muotoilussa. Motivaatio on ihmisten käytöksessä suunnattua energiaa. Muotoilija fundamentaalisesti hakee ymmärrystä ohjaamalla ja ymmärtämällä ihmisten toimintaa. Omat havaintoni PaMuo -työpajan osallistujien tunnelmasta ja motivaatiosta olivat yleisesti katsottuna positiiviset ja motivoituneet. Ainoastaan yksi henkilö ei kokenut riittävää haastetta, koska hän pois-

tui kesken työpajasta. Palutteen mukaan ohjaaja oli koettu motivoutuneeksi ja kannustavaksi (Liite 2).

### **5.2.1 Tunnelman muodostus palvelumuotoilutyöpajassa**

Ilomantsissa pidetyssä palvelumuotoilutyöpajan aikaan oli hetkiä, jotka haastoivat minut fasilitaattorina uudelle tasolle. Kokemuksen ymmärrys on muodostunut vasta empirian jälkeen teoreettisen tulkinnan kautta. Haasteellinen hetki tapahtui ensimmäisen PaMuo -työpaja päivän aikana. Yhdessä kolmen hengen ryhmässä, yksi osallistuja ei kokenut Ilomantsin matkailun kotisivujen kehittämistä PaMuo -prototehtävän aikana järkeväksi. Osallistujan mielestä tehtävä oli turha. Tilanteen teki haasteelliseksi se, että koko PaMuo -työpajan tavoitteena oli kehittää matkailun esipalveluvaihetta, eli alueen matkailun kotisivuja. Olin myös painottanut PaMuo -työpajankutsussa, mitä työpajan aikana tullaan kehittämään.

#### ***Kenttämuistiinpanot 20.10.2015***

Protoilutehtävä yhdessä ryhmässä oli haastavaa. Koko 3 hengen ryhmä ”jäättyi”, kun yksi ryhmän jäsen ilmoittaa *”tässä ei ole mitään järkeä, en ymmärrä miksi tämmöistä pitää tehdä, minun yrityksellä on kotisivut”*. Hän oli silminnähden kiihtynyt, koko ryhmä menetti toimintakykynsä. Yritin avata, miksi kotisivuja protoillaan, mutta keskustelu ei johtanut mihinkään. Ajattelin ettei tämä ryhmä pysty valmistamaan protoa valmiiksi. Rupesin ideoimaan character profilin pohjalta protoa, yritin tuoda esille näkökulmia ja lähestymistapoja. Ihmiset olivat ”jäässä” he eivät halunneet edes kirjoittaa. Sanoin: *”En voi tehdä tätä harjoitusta teidän puolestanne, mutta voin kyllä auttaa”*. Heti kun tuli idean tyyppinen kommentti esille, tartuin siihen ja kysyin: *”Miten tätä ideaa voisi kehittää”*. Lopulta sain yhden ryhmän jäsenen mukaan ja toisen, kolmas esitti koko ajan miksi sitä ei kannattaisi tehdä. (Kenttämuistiinpanot 20.10.2015.)

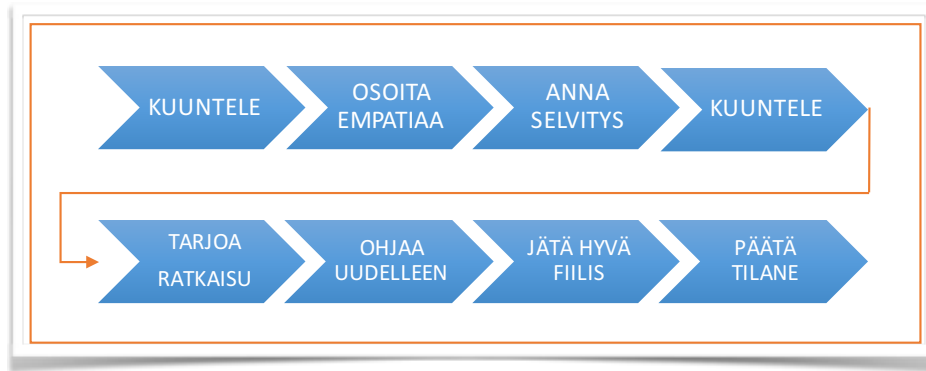
### 5.2.3 Fasilitaattorin haasteet palvelumuotoilutyöpajassa

Palvelumuotoilutyöpajan aikana fasilitaattorina kohtasin haasteellisen asiakaskohtaaminen. Tilanne muodostui PaMuo -menetelmän suorittamisen aikana, kun yksi osallistuja koki kehittämäni PaMuo -prosessimallin tavoitteet turhaksi. Osallistujan verpaallistailmaisua ja fyysintäolemusta voi havaintojeni mukaan luonnehtia osallistujan ylikuumentumisella. Rantanen (2016,128,182) on tuonut esille, miten pystytään enneltaehkäisemään asiakkaan ylikuumentuminen. Esimerkiksi vastapainoksi voi tarjota oheispalveluja ja ehdottaa taukoa tai jotakin käsillä tekemistä. Jos tilanne on kovin haastava. Kannattaa kysyä selventäviä lisäkysymyksiä ja tarjota erilaisia vaihtoehtoja, sillä valinnan vapaus auttaa yleensä ratkaisemaan haastavat tilanteet.

Summa ja Tuominen (2009) avaavat fasilitaattorin toimintaa kirjassaan *‘Fasilitaattorin työkirja’*. He esittävät vaihtoehdon, kuinka toimia fasilitaattorina haastavissa tilanteissa, kun keskustelu ei etene työpajassa osallistujan kanssa. Summa ja Tuominen (2009) mukaan, keskustelu on hyvä lopettaa ja siirtyä eteenpäin. Summa ja Tuominen kuvaavat tätä toimintamallia ”kahden jalan lakina”. Jos huomaat missä tahansa vaiheessa olevasi tilanteessa, jossa et ole hyödyksi tai opi, kävele pois. Mene muualle, missä voit olla hyödyksi. Kenenkään ei tulisi siis istua kyllästyneenä jossakin keskustelussa, vaan asioita tulisi käsitellä niiden, joille asia on tärkeä. (Summa ja Tuominen 2009,42.)

Toimintatapani haasteellisessa kohtaamisessa, muistuttaa Rantasen (2016,182) esittämää empaattista kohtaamismallia (Kuva 20). Kohtaamistilanteen aikana pyrin kuuntelemaan osallistujaa, vastasin osallistujan kysymyksiin. Esimerkiksi kerroin miksi alueen matkailun kotisivuja kehitetään protomallin avulla. Kuuntelin ja tarjosin osallistujalle erilaisia ratkaisuja protoilutehtävän toteutuksen aikana. Samalla ohjasin uusilla ideoilla osallistujan ryhmän toimintaa, koska osallistuja oli osana kolmen hengen ryhmää. Kokemattomuuteni takia olin ihmeissäni haastavasta tilanteesta. Pyrin toimimaan tilanteessa parhaalla mahdollisella tavalla, jotta tilanne ei eskaloituisi kahteen muuhun työpajan ryhmään.

Fasilitointi edellyttää ihmissuhdetaitoja, sekä kykyä esittää ryhmälle rakentavia kysymyksiä työn ohjaamiseksi eteenpäin ja ryhmän ehdotusten ja päätösten tiivistämistä. Nämä kaikki oppii tekemällä. Tärkeintä on asenne ja usko siihen, että ryhmä itse on paras taho ideoimaan toimintaa, tuottamaan erilaisia ratkaisuja ja arvioimaan työtään. (Summa ja Tuominen 2009,10.)



*Kuva 20:  
Empaattinen  
kohtaamismalli  
© Rantanen  
2016*

Rantasen (2016) kehittämä empaattinen kohtaamismalli, muodostuu kahdeksan kohdan toimintamallista (Kuva 20). Mallin tavoitteena on opastaa fasilitaattoria osoittamaan empatiaa hallitusti haastavissa asiakaskohtaamisissa. PaMuo -työpajan aikana, toteutin seitsemän ensimmäistä ratkaisua empaattisesta toimintamallista. Haastava tilanne muodostui PaMuo -menetelmän aikana, mikä seurauksesta yhden ryhmän tunnelma muuttui negatiiviseksi. Tilannetajunani kautta onnistuin muuttamaan ryhmän negatiivisen tunnelman positiiviseksi, koska ryhmä suoriutui lopulta tehtävästä hyvin. Tilanne päättyi siihen, kun toisen ryhmän jäsen halusi apua, joten siirryin haastavasta tilanteesta auttamaan toista ryhmää. Tämän ratkaisun takia, en päättänyt tilannetta oma-aloitteisesti, ja siksi Rantasen empaattisesta mallista ei täytynyt kaikki kahdeksan toimenpidettä.

### 5.3 Palvelun tarinallistaminen

Kalliomäki (2014,16) on tuonut esille miten elämyksiä voidaan tuottaa tarinan avulla palvelumuotoilussa. Kallimäen mukaan palvelumuotoilun tarinalähtöiset menetelmät ovat elämyssuunnittelu (experience design) ja tarinalähtöinen palvelumuotoilu (story design).

Hyvänä esimerkkinä tarinalähtöisestä palvelumuotoilusta, on yksi Suomen menestynein ja kansainvälinen matkailun tarina, mikä on syntynyt revontulista. Revontuli (aurora borealis) luonnonilmiöstä kumpuaa menestyvän tarinallistetun palvelun perusedellytykset. Revontulet luovat vahvan tarinan perustan, jolla on merkityksiä monessa kulttuurissa. Matkailijoita tulee tuhansien kilometrien päästä mielikuvissaan arktisuus, lumi, pimeys ja ympäröivä avaruus, sekä matkan päällimmäinen tarkoitus revontulien näkeminen. Palvelun tarjoaja ei voi taata itse huipentumaa, mutta hän voi rakentaa kohteeseen asiakkaan laatuodotukset täyttävän elämyksen palvelukokemuksesta. Käytännössä tämä näkyy mm. tilojen sisustuksessa, äänimaailmassa, asiakastilanteissa ja asiakkaan omissa kokemuksissa. (Moilanen 2014.)

### **Tarinalähtöinen palvelumuotoilu (story based service design / SBSBD)**

Moilasan (2014) mukaan, SBSBD -menetelmä tarkastelee tarinan näkyvyyttä palveluympäristössä kokonaisuutena, ja sen tulokset saadaan eri osapuolien laatuäkemyksistä ja palvelukokemuksista. Menetelmän työkaluna on arviointikysymykset, jotka tarkastelevat tuotetun palvelun nykytilannetta. Kysymyksien avulla havainnoidaan tarinan kokonaislaatua ja tarinan näkyvyyttä, sekä palvelukokonaisuuden ja asiakkaisiin kohdistuvia kehittämiskohteita. Tarinalähtöinen palvelumuotoilun toiminnan kehitys syntyy tarinan luomisella ja kohderyhmien rajauksella. Minkä jälkeen rakennetaan toimintaympäristö, ja palveluprosessi tukemaan tarinaa huomioiden kohderyhmät. Viimeiseksi arvioidaan palvelua tarinalähtöisen palvelumuotoilun menetelmien avulla, asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi.

### **Tarinallistamisella kilpailuetua**

Moilanen (2014) on esittänyt tutkimuksien mukaan, lähes puolet yrityksistä tekee tuotekehitystä huomioimatta asiakkaan todellisia tarpeita. Uusia ideoita kehitetään kopiaimalla kilpailijoita, eikä niinkään tutkimalla mitä heidän omat asiakkaat tarvitsevat. Yrityksistä 80% uskoo tuottavansa ylivoimaista asiakaspalvelua, mutta todellisuudessa heidän asiakkaista vain 8% saa ylivoimaista palvelua.

Kalliomäki (2014,37) on esittänyt tarinallistamisen hyötyjä liiketoiminnassa. Tarinan avulla pystytään saavuttamaan kilpailuetua erottautumalla muista alan toimijoista

tarinan avulla. Tarinallistamisessa luodaan konteksti, joka madaltaa ostamisen kynnystä ja aktivoi lisäostoksien tekoa. Tarinallistaminen on myös viihteellistettyä shoppailua (shopping entertainment). Tarinallistaminen sitoittaa asiakkaan. Sitouttamiseen kuuluu palveluiden merkityksellistäminen ja inhimillistäminen, muodostaen arvolähtöisyyttä palvelukokemuksen tasolla. Tarinallistaminen edesauttaa myös luottamuksen rakentamista kohderyhmää puhuttelevien tarinakokemusten kautta tunteen tasolla. Tarinalla aktivoidaan suositteluja koetusta palvelusta, vahvemman muistijäljen avulla jälkipalveluvaiheessa.

### 5.3.1 Identiteetin rakentaminen tarinan avulla

Yritykset pyrkivät rakentamaan brändi-identiteettiä yritystoiminnan laajentumisen yhteydessä. Yritysten tarinaidentiteetti tiivistää yrityksen olemassaolon tarinan muotoon, ja samalla ohjaa yrityksen toimintaa ja tarinalähtöistä kehittymistä. Tarina identiteetti vastaa kysymyksiin: Keitä me olemme? Mistä olemme tulossa? Mihin olemme menossa? Mikä on meille tärkeää? (Kalliomäki, 2014,77). Kalliomäki(2014,78) on tutkinut miten tarinallistamista voidaan hyödyntää liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kalliomäki kehitti kolmen kohdan prosessin, miten yrityksen palveluista tehdään elämyksiä tarinallistamisen avulla. Prosessin osaalueet syntyvät tarinaidentiteetin rakentamisesta, tarinanäyttämön suunnittelusta ja palveluiden tarinakäsikirjoituksen laadinnasta.

Tarinallistamisen elämymalli (Kalliomäki (2014):

1. **Tarinaidentiteetti:** Ensin on tunnistettava yrityksen ydintarina, jonka pohjalta tarinaidentiteetti rakennetaan. Tarinaidentiteetti määrittelee yrityksen “tarina maailman” pysyvän tarinanäyttämön, jolle elämys palveluita suunnitellaan.
2. **Tarinanäyttämö:** Kun tarinaidentiteetti on tunnistettu, suunnitellaan yrityksen palveluympäristö, joka tukee tarinan kertomista. Näin syntyy yrityksen tarinanäyttämö, joka on sekä pysyvä että muunneltavissa.
3. **Palveluiden tarinakäsikirjoitukset:** Tarinaidentiteetin pohjalta yksittäisille palveluille voidaan kirjoittaa tarinakäsikirjoituksia, jotka sijoittuvat tarinanäyttämölle.

Näin yrityksen tarina identiteetti jakautuu osaksi asiakkaan palvelukokemusta (Kalliomäki 2014, 78-79.)

### 5.3.2 Palvelumuotoiluprosessimallin tarinaidentiteetin rakentaminen

Kehittämäni palvelumuotoiluprosessimallista on tutkimuksen edetessä löytynyt kahdeksan erilaista palvelumuotoilumenetelmää, mitkä voidaan luokitella tarinallistamisen työkaluiksi (Kuva 21). PaMuo -prosessimallin septymiskategorioiden eri toiminnot (ks. 12), muistuttavat vahvasti Kallion (2014) kehittämää palveluiden elämyksen kehittämismallia, jossa rakennetaan tarinaidentiteetti, tarinanäyttämö ja käsikirjoitus.

Tutkimuksen teorian mukaan PaMuo -prosessimallin PaMuo -menetelmillä voidaan muodostaa tarinalle identiteetti, näyttämö ja käsikirjoitus, niin kuin Kallion (2014) kehittämässä palveluiden elämysmallissa (ks.83-84).

#### Palvelumuotoiluprosessimallin tarinaidentiteetin muodostus

1. **Tarinan identiteettiä** luotiin PaMuo -työpajan aikana ydinviestikaavio -menetelmällä (brand center diagram). Menetelmällä kehitettiin Ilomantsin matkailun brändin ydinviestiä. Ydinviesti kuvastaa brändi-identiteetin minäkuvaa, arvoja ja persoonaa.
2. **Tarinanäyttämöä** osallistajat kehittivät PaMuo -menetelmällä moodboard, menetelmän avulla kehitetään matkailun brändi-identiteetin eri ulottuvuuksia, nämä ulottuvuudet näkyvät matkailun kotisivuilla. Brändiulottuvuudet muodostuvat sanoista, kuvista ja teoista.
3. **Palveluiden tarinan käsikirjoitusta** kehitettiin PaMuo -menetelmällä prototyping. Esipalveluvaihe muodostuu asiakaslähtöisistä matkailun kotisivuista, joita kehitettiin työpajan aikana protoilemalla prototyping -menetelmällä. Osallistajat kehittivät kaksi erilaista kotisivuprotomallia, joista toinen hyväksyttiin äänestyksessä jatkokehitykseen. Tarinallistamisen näkökumasta, malli jota ei valittu äänestyksessä, olisi tukenut tarinallistamista teorian mukaan vahvemmin.



### **Tarinalähtöisen palvelumuotoilun (story based service design / SBSB) muodostus**

Lisäksi PaMuo -prosessimallista ilmenee tarinalähtöisen palvelumuotoilun (story based service design / SBSB) piirteitä. Piirteet muodostuvat palveluiden suunnitteluvaiheessa, kun läpikäydään SBSB kehittämisen tavoitetta. Tavoitteiden mukaan palvelulle tulee kehittää taria, rajata kohderyhmä, luodaan toimintaympäristö ja arvioidaan PaMuo -menetelmien avulla valmista palvelumallia.

Esipalveluvaiheen kehittämistä on tutkittu monen eri kohderyhmän kannalta. Karelia Geopark -hankkeen, Ilomantsin matkailualan tuottajien ja asiakakaiden, jotka ovat tässä yhteydessä palvelun käyttäjät. PaMuo -työpajassa osallistujat syventyivät ymmärtämään asiakaan palvelukokemusta kahdesta eri näkökulmasta. Aluksi osallistujat asemoituivat asiakkaan rooliin service safari -menetelmän aikana. Toisena osallistujat kehittävät asiakasprofiilit palvelumuotoilun character profile -menetelmällä.

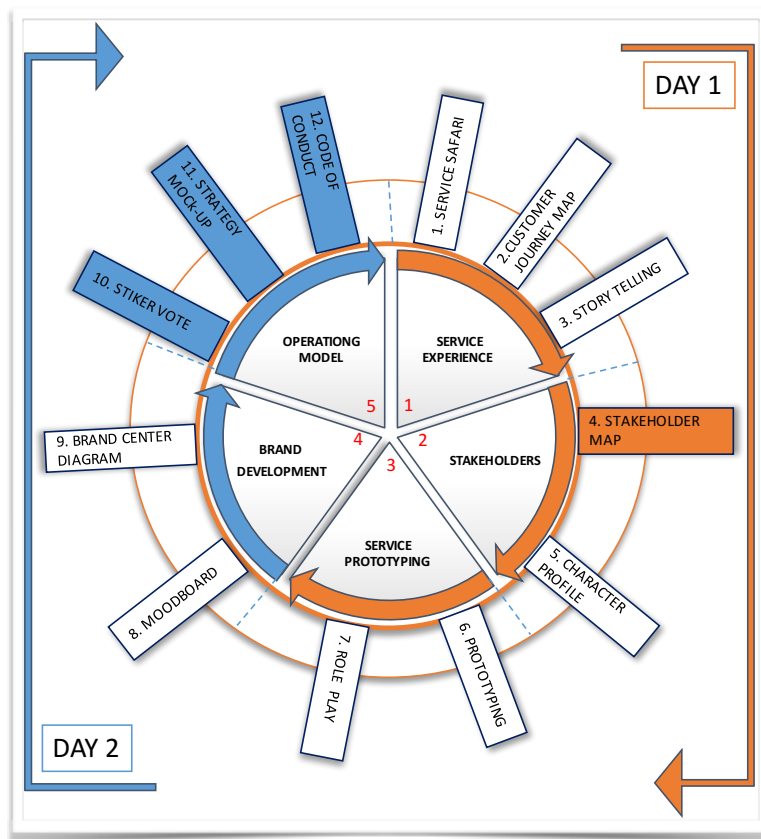
**Tarinanäyttämön ulottuvuuksia** olen tutkinut esiselvitysvaiheessa. Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen näkyvyyden nykytilaa, jota olen arvioinut strategisena palveluympäristönä. Olen esittänyt laatunäkemyksiä palvelukokemuksen muodostuksen näkökulmasta. Prototypoimalla osallistujat kehittivät matkailupalveluiden esipalveluvaiheen toimintaympäristöä kotisivujen muodossa. **Tarinanäyttämö eli matkailun kotisivut** luovat käytännössä tarinaa, jonka käyttäjät kokevat audiovisuaalisesti, käyttäen näkö- ja kuuloaistejaan. Tarinan voi kokea myös yksilöllisesti omien muostojen ja merkityksien kautta, samaustuen tarinan kautta palveluun ja sitä kautta brändiin.

PaMuo -työpajan ajan osallistujat **testasivat palvelumuotoilun role play -menetelmällä** valmiita protomalleja. Joista paras protomalli pääsi äänestyksessä jatkokehitykseen, tavoitteena on luoda Ilomantsin esipalveluvaihe kyseisen mallin mukaisesti.

## 6. TARINALLISTAMISEN MENETELMÄT

### 6.1 Palvelumuotoiluprosessimallin tarinallistamisen menetelmät

Tutkimuksen teorian mukaan, kehittämässäni palvelumuotoiluprosessimallista voi havaita samanlaisia kehitysvaiheita, kuin Kallion (2014) kehittämässä palveluiden elämysmallissa ja tarinalähtöisessä palvelumuotoilusta (story based service design / SBSD). PaMuo -prosessimalli esipalveluvaiheen kehitys rakentuu kahdeksasta strategisesta tavoitteesta. Yhdenkään tavoitteen päämääränä ei ollut tukea tarinaidentiteetin muodostusta (ks. 67). Tarinaidentiteetin muodostuksen mahdollisuus, PaMuo -prosessimallin toiminnallisissa ulottuvuuksissa, loi yhdeksännen strategisen toimintaulottuvuuden PaMuo -prosessimalliin. Tutkimuksen teemojen kautta, havaitsin PaMuo -prosessimallista tarinallistamisen menetelmiä. Teorian mukaan PaMuo -prosessimallin viidestä syventymiskategoriasta neljä tukee tarinallistamista (Kuva 21). Valituista PaMuo -menetelmistä kahdeksan mahdollistaa tarinaidentiteetin, -näyttämön ja tarinan käsikirjoutuksen kehittämisen.



Kuva 21:  
Kahdeksan palvelumuotoilun  
tarinallistamisen menetelmää  
(valkoinen pohja)  
© Rätty 2016

Palvelumuotoiluprosessimallin kahdestatoista PaMuo -menetelmästä kahdeksan tukee tarinaintiteetin muodostusta. Tarinallistamisen työkalut on esitetty valkoisella kenttäpohjalla visuaalisessa PaMuo -prosessimallissa (Kuva 21).

### **6.1.1 Service safari**

Palvelumuotoilun service safari -menetelmän avulla, mahdollistetaan asiakkaan palvelukokemuksen ymmärrys tarinanäyttämöllä. Käytännössä tässä kontekstissa tarinanäyttämö on esipalveluvaihe, mihin erilaiset matkailupalvelut on tuotu asiakkaan ulottuville, tukemaan asiakkaan matkasuunnitelmien tekoa.

PaMuo -työpajassa service safari -menetelmän avulla, vein osallistujat audiovisuaaliselle matkalle Mobridgeen, South Dakotaan USA:han. Tehtävän aikana esitin Mobridgen matkailun -kotisivut, koska kotisivujensivujen matkailupalveluiden saavutettavuuden tasoa oli heikko. Havainnoinnin tavoitteena, oli muodostaa osallistujille tuore henkilökohtainen kokemus matkan suunnittelusta. Esille tulleiden haasteiden kautta demostroin asiakkaan kokemusta, siitä kuinka haastavaa on suunnitella matka vieraalle paikka kunnalle, kun esipalveluvaihe ei tue matkasuunnitelmien tekoa. Samat haasteet toistuivat myös Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen palveluiden saavutettavuuden rakenteesta.

### **6.1.2 Customer journey map**

Osallistujat muodostivat palvelupolun (customer journey map) -menetelmän avulla. Menetelmän tavoitteena oli luoda käsitys, mitä palveluita esipalveluvaiheeseen olisi hyvä tuoda asiakkaan ulottuville, jotta asiakas voisi tehdä tehokkaasti matkasuunnitelmia. Palvelupolulla tarkoitetaan asiakkaan yksittäisten perättäisten palvelukoh- taamisten eli palvelutuokioiden muodostamaa prosessia. Asiakas kokee palvelutuokiot ja niihin sidotut moninaiset kontaktipisteet ajassa palvelupolkuna, joihin vaikuttavat sekä palvelun tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat. Palvelupolut toteuttavat

usein eri toimijoiden osaamista, yhdistäen niitä verkostoissa. Ymmärtääkseen palvelupolkua onkin ymmärrettävä sen toteuttavaa verkostoa. (Rautavuori ja Jyrämä 2015,120.)

### 6.1.3 Story telling

Story telling -menetelmä luo tarinan käsikirjoutukselle, luoden matkustamisen merkityksiä asiakaspalvelun näkökulmasta. Menetelmän avulla pystytään luomaan asiakkaalle tarina, kuinka matkustaa Ilomantsiin julkisilla liikennevälineillä. Tarina tukee asiakaskokemusta ja sen ymmärtämistä, siitä kuinka tärkeää on tukea palveluiden saavutettavuutta. Kolmen hengen ryhmän tehtävänä, oli muodostaa tarina story telling -menetelmällä. Tehtävänä oli muodostaa tarina matkustamisesta julkisilla liikennevälineillä Helsinki-Vantaan lentokentältä Ilomantsiin. Matkan muodostuksessa tuli käyttää yhtenä kulkuvälineenä junaa. Muut huomioitavat seikat olivat aikataulujen huomioiminen, ja kustannuksien muodostus. Inspiraation lähteenä tehtävänantoon näytin osallistujille Shouth Dakotan matkailun -kotisivuja (<https://www.travelsouthdakota.com>). Sivuilta ilmenee mielenkiintoisella tavalla, kuinka tarinaa voidaan käyttää matkustamisen kokemuksen visuaalisoinnissa.

Tehtävän tulokset esittivät Ilomantsiin matkustamisen haasteet, asiakkaan on löydettävä monista eri lähteistä aikatauluja. Kehitetyssä tarinassa lentokentältä Ilomantsiin matkustavan tulee ensin etsiä Helsingin sisäiset liikenneyhteystiedot [www.hsl.fi](http://www.hsl.fi) -sivulta, jonka jälkeen katsoa juna-aikataulut, [www.vr.fi](http://www.vr.fi) -sivuilta matkustaaksen Helsingistä Joensuuhun junalla. Joensuusta pääsee ainoastaan julkisaliikennevälineitä käyttäen linja-autolla Ilomantsiin. Linja-auto aikataulut löytyvät vain [www.ilomantsi.fi](http://www.ilomantsi.fi) -sivuilta, ei matkahuollon sivuilta. Ilomantsin kunnankotisivut ovat ulkomaalaiselle todella haasteelliset, koska ne ovat suomenkieliset. Haasteellisuutta lisää aikataulujen sijainti kotisivuilla. Ensimmäinen on klikattava Ilomantsin kunnan sivuilta otsikkokenttää *asuminen ja ympäristö*, toiseksi *liikenne ja tieverkko*, kolmanneksi *liikenne ja joukkoliikenne*, neljänneksi valikkoa joka on nimeltä *täältä löydät Ilomantsi – Tuupovaara – Joensuu linja-autojen aikataulut* (Ilomantsi, 2015.)

Harjoitus toi esille Ilomantsiin matkustamisen haasteet julkisilla liikennevälineillä, asiakkaiden on hyvin haastavaa tehdä matkasuunnitelmia, etenkin ulkomaalaisten. Jos asiakas ei pysty suunnittelemaan matkaa Ilomantsiin, ei hän silloin voi tehdä matkasuunnitelmia. Tässä tilanteessa asiakas voi päättää ettei lähde matkalle, koska matkasuunnitelmien teko on liian haastavaa.

#### **6.1.4 Character profile**

Character profile -menetelmän avulla pyritään ymmärtämään tarinaa sen kokijan näkökulmasta esipalveluvaiheessa. Tehtävän aikana osallistujat muodostivat kolme ryhmää, ja jokainen ryhmä loi oman asiakasprofiilin character profile -menetelmällä. Asiakasprofiilia voidaan kutsua myös persoonaksi. Persoonan luomisessa on olemassa kaksi tapaa. Persoonaa voidaan luoda tutkimuksen pohjalta, tai muodostetaan ammattilaisten kanssa yhdessä yhteissuunnittelun (*Co-design*) avulla. Persoonaa kuvaa asiakasta joka lukee, näkee, kuulee henkilökohtaisesti tarinan.

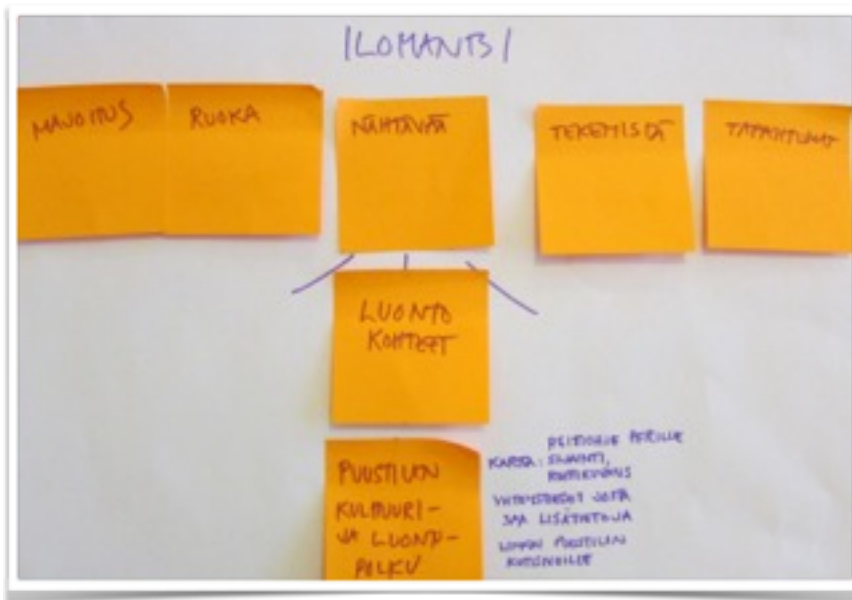
Palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita (Miettinen et al. 2011,13.) Käyttäjäsegmenttiä hyvin kuvaavalle persoonalle luodaan oikeaan käyttäjätietoon pohjautuva nimi. Asiakas visualisoidaan, hänen mieltymyksiään, työtään, ympäristöään, tapojaan, harrastuksiaan, päämääriä, motivaatiotekijöitä ja odotuksia kuvataan, jotta persoona saadaan eläväksi kehittämistyön kohteeksi.

Persoonien käyttö tuo kehittämistyöhön parhaassa tapauksessa tunteenomaisen empatisuuden ja identifioitumismahdollisuuden kautta koko käyttäjäkokemuksen. Visuaalisella persoonan kuvauksella on tässä toiminnassa tärkeä kokonaiskokemusta avaava merkitys. (Kelviäinen 2014,42,43.)

### 6.1.5 Prototyping

Prototyping -menetelmä mahdollistaa tarinalle audiovisuaalisen tarinanäyttämön asiakkaan ulottuville esipalveluvaiheeseen. Asiakas muodostaa yhteyden tarinaan omien merkityksien kautta kokemulla tarinan esipalveluvaiheessa.

Prototyping -menetelmän tavoitteena oli miettiä ja kehittää, minkä tyyppiset matkailun kotisivut palvelisivat parhaiten heidän omia asiakkaita. Aiemmin kehitetty asiakasprofiili (character profile) toimi asiakasnäkökulman tavoitteiden rajauksen lähtökohtana. Protoilutehtävässä tuli miettiä, miten paikalliset palvelut tulisivat asiakkaan ulottuville kotisivujen rakenteesta. Tehtävän tuloksena oli kaksi matkailun kotisivuprotomallia (Kuva 22,23) ja yksi malli retkeilypalveluiden esittelystä. Osallistujat äänestivät sticker vote -menetelmällä, mikä protomalli sopisi parhaiten Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheeseen. Eniten ääniä saanut protomallia voidaan tulkita perinteiseksi matkailun malliksi (Kuva 22). Protomallissa on esitetty palvelupolun mukaisesti asiakaslähtöiset kontaktipisteet. Malli perustuu kolmen klikkauksen sääntöön, eli eri palvelut tulee löytyä kotisivuista maksimissaan kolmen hiiren klikkauksen päästä.



Kuva 22:  
Matkailun kotisivujen  
perinteinen prototy-  
pointimalli  
20.10.2015  
© Rätty

Kotisivuprotomalli (Kuva 23) jota ei valittu äänestyksessä jatkokehitykseen, olisi edustanut tarinallistamista monella eri tarinallistamisen tasolla. Kehitettyssä protomallissa oli hyödynnetty moni ulotteisesti tarinallistamisen keinoja. Kotisivuille astuessa avautuu

moniulotteinen tarinanäyttämö, identiteetistä huokuu Ilomantsilaisuus (ihmisten juuret ja persoona). Yksittäiset palvelut kuvastavat tarinan käsikirjoitusta sijoittuen tarinanäyttämölle. Tarinan kerronnassa on hyödynnetty paikallista terminologiaa. Tarinan elävöittämiseksi on hyödynnetty äänimaailman tuontia audivisuaalisesti paikallisilla erilaisilla äänillä. Protomalli poikkeaa monella tasolla perinteisistä matkailun kotisivuista. Esimerkiksi otsikointi herättää jo itsessään mielikuvia ja mielenkiintoa alueen palvelutarjonnasta. Esimerkiksi otsikot: *Makujen Ilomantsi*, *kylien Ilomantsi* ja *ilojen Ilomantsi*. Ilomantsia kuvaavat otsikot, viestittävät vahvasti alueen tyypillistä persoonallisuutta, paikallisia ihmisiä, historiaa ja identiteettiä.



Kuva 23: Matkailun kotisivujen tarinallistamisen prototypointimalli 20.10.2015  
© Rätty

Kalliomäen (2014,31-32) mukaan tarinallistaminen on immateriaalisen sisällön hyödyntämistä suunnitteluprosessissa, jota yrityksen hyödyntävät monissa asiakaskohtauksissa konkreettisten ja aistittavissa olevien elementtien kautta. Protomalli, jota ei valittu äänestyksessä voi tulkita teorian mukaan. Esimerkiksi liiketoiminnallisesti protomalli olisi ollut vahvempi, koska se olisi tuonut ilomantsilaisuutta tarinallistamisen keinoin esille. Samalla mallin avulla olisi ollut mahdollista saavuttaa kilpailuetua, erotautumalla tarinan avulla vahvemmin muista matkailualueista. Asiakaskokemuksesta olisi muodostunut henkilökohtaisemmaksi ja mieleenpainuvampi, samalla luoden eri merkityksiä asiakkaalle. Kalliomäki (2014,37) mukaan, tarinallistamisen käyttö tukee markkinointia että myyntiä. Yritys pystyy saamaan kilpailuetua itselleen, erottamalla tarinan avulla toimijakentästä. Tarinalla erottautuessaan yritys myös vahvemmin brändää

tuotteen ja palvelut omikseen. Kun palveluiden ympärille on rakennettu kokonaisuvaltainen tarina, on kopiointi hankalaa. Yritys ikään kuin sitoo vahvemmin itsensä ja tapansa toimia osaksi palvelukokemusta. Brändi on yksi tapa erottautua toisista toiminnoista markkinoilla ja siten edistää myyntiä. Tavoitteena on nostaa tuotteita ja palveluita esiin ja tehdä niistä houkuteltavia. Brändäys arvonaluonnon välineenä perustuu jo olemassa olevan liiketoiminnan parantamiseen (Erjala ja Luoto 2014,78.)

### **6.1.6 Role Play**

Role Play on PaMuo -menetelmä, mikä on käytännössä ääneen näyttelemistä. Menetelmän avulla tuodaan esille testattavasta kohteesta haasteita ja vahvuuksia. Prototyping -menetelmällä kehitetyt esipalveluvaiheen matkailun kotisivujen protomallit, testattiin role play -menetelmällä. Testauksessa käytettiin toisen ryhmän jäsentä testaajana. Kokemus syventää osallistujien käyttäjälähtöistä ymmärrystä, palvelupolusta muodostaen yksittäisten kontaktipisteiden kautta palvelutuokioita. Menetelmällä voidaan havaita nopeasti haasteet protomallin toiminnoista, ja heti havainnon jälkeen pystytään ratkaisemaan esille tulleet ongelmat. PaMuo -työpajassa testauksen aikana, ei tehty suuria muutoksia protomalleihin. Role play -menetelmä toimii tarinanäyttämön testausvaiheessa nopeassa kehitystyössä kustannustehokkaasti.

### **6.1.7 Moodboard**

Moodboard on visuaalisointi menetelmä. Prototypointi tehtävän jälkeen osallistujat syventyivät kehittämään Ilomantsin matkailun brändin visuaalistamaailmaa, moodboard -menetelmällä. Visuaalisuus kuuluu tarinankerronnan elementteihin. Moodboard -menetelmä toimii tarinallistamisen ja brändin kehityksen työkaluna. Moodboard -työkalun avulla osallistujat määrittivät Ilomantsin matkailun brändimaailmaa visuaalisesti kuvina ja väreinä. Ryhmät tuottivat kolme A3-kokoista moodboardia. Lopuksi osallistujat äänestivät stiker vote -menetelmällä yhden moodboard -mallin jatkokehitykseen.



### 6.1.8 Brand center Diagram

Brand center diagram -menetelmän aikana luodaan brändin ydinviestikaavio. Menetelmän aikana kehitetään brändille ja yritystoiminnalle identiteetin juuret. Menetelmä auttaa erityisesti silloin, kun matkailun brändi on vasta kehitysvaiheessa. Ydinviesti on yrityksen tarinan tärkein sanoma, se tiivistää yrityksen tarjoaman elämyksen viestin. Ydinviesti on tarinalähtöinen ja sen tulisi tarinan kautta viestiä kokemuksesta, jota olemme asiakkaalle välittämässä (Kalliomäki 2014,102). Tarinallistamisen prosessin ydin on identiteetissä. Jokaisella yrityksellä on oma identiteettinsä, joka koostuu yrityksen arvoista, osaamisesta ja visioista. Brändi syntyy suurimmaksi osaksi sen pohjalta, miten yrityksen eri sidosryhmät yrityksessä näkyvät ja mitä he yrityksestä kertovat. (Kalliomäki 2014, 77.)

## 7 YHTEENVETO

### 7.1 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut luoda ymmärrystä palvelumuotoiluprosessimallin kokemuksellisuudesta Karelia Geopark -hankkeen aikana tuotetusta aineistosta. Ymmärryksen luominen on ollut tavoitteellisesti läsnä jokaisessa tutkimusraportin luvussa. Tutkimukseni kohdetta olen pyrkinyt tulkitsemaan etnografina ja pilottiryhmän näkökulmasta aineistolähtöisesti. Tulkinnan olen pyrkinyt avaamaan teorian kautta, käyttäen tukena kentätyövaiheessa empiiriassa syntyneitä kokemuksia. Tutkimusraportin alussa olen perustellut tutkimusmenetelmän valinnan, prosessin, taustat, aineistonkeruumenetelmät, käytetyt aineistot, analyysimenetelmät ja tutkijan roolin.

Tutkimusmenetelmäni valinta muodostui laajasta tiedonkeruusta ja ymmärryksestä. Tutkimusmenetelmän valinnan alkutaipaleella havaitsin, että etnografisessa tutkimuksessa on monia eri suuntauksia. Mielestäni tärkein asia mitä minun tuli erottaa toisistaan tutkimusmenetelmän valinnassa, oli autoetnografisen- ja narratiivi etnografisen tutkimusmenetelmien erot, koska molemmissa menetelmissä on samoja piirteitä kertojan eli etnografian näkökulmasta. Merkittävimmän eron tutkimusmenetelmien välille muodostaa aineiston käyttö ja sen tulkinta tutkimusraportissa.

Tutkimuksessani narratiivi etnografia kuvaa muotoiluprosessia, joka on hyvin tyypillinen muotoilun tutkimuksessa. Tutkimukseni ei poikkea yleisestä muotoilun tutkimuksen linjasta, mutta yksittäistapauksena tutkimukseni tarjoaa mielenkiintoisen tulkinnan palvelumuotoilijan kenttäkokemuksista. Tutkimusraportissa olen avannut PaMuo -prosessimallin kehityksen, testauksen ja kokemuksen elinkaarta. Yhdessä kokemuksellisuus muodostaa narratiivisen tarinankulun periaatteet, josta ilmenee tutkimusraportin alku-, keski- ja loppuvaiheissa. Aineiston analyysimenetelmä teemoittelu, ilmeni hedelmälliseksi valinnaksi. Teemat löysivät eri merkityksiä PaMuo -prosessimallin kokemuksellisuudesta PaMuo -työpajassa annettujen palautteiden, ja palvelumuotoilijan (etnografian) henkilökohtaisten konfessionaalisten kokemusten kautta.

Olen myös tuonut tutkimusraporttiin omaa teoreettista tulkintaa. Esitän mitkä erot ovat PaMuo -prosessin ja -prosessimallin välillä. Eron havaitsin PaMuo -prosessimallin teoreettisessa tarkastelussa, kun tavoitteenani oli määrittää teorian kautta, mitä ominaisuuksia kehittämässäni PaMuo -prosessimallissa on. Määrittely syntyi empirian ja teorian limittäisestä vuoropuhelusta. PaMuo -prosessin ja -prosessimallin välisen eron määrittely tukee palvelumuotoilun terminologian muodostusta ja palvelumuotoilijan työprosessia, jos tavoitteena on luoda palvelumuotoilun työkalupakki matkailun kehittykseen.

### **Tutkimuksen ymmärrys**

Tutkimukseni tavoitteena on luoda ymmärrys narratiivi etnografisessa tutkimusraportissa. Mitä ilmiöitä kokemuksellisuus avaa palvelumuotoiluprosessimallin testauksesta (ensimmäinen tutkimuskysymys). Olen muodostanut kokemuksellisuuteen perustuvan tutkimusraportin. Raportissa tuon esille erilaisia palvelumuotoiluun liittyviä asiakas-kohtaamisia, jotka pohjautuu dataan (tutkimusmateriaaliin) ja teoriaan.

Toisen tutkimuskysymykseni tavoitteena oli selvittää mitä teemoja aineistosta löytyy. Aineistosta löytyi kolme selkeää teemaa verkostoituminen, tunnelmamuotoilu ja palvelun tarinallistaminen.

## **7.2 Johtopäätökset**

Tutkimus toteutettiin luonnollisessa ympäristössä, yhdessä kohdekulttuurin kanssa elämisen kautta. Etnografina olen pyrkinyt tuottamaan tutkimusraporttiin todellista “elämisenmakua” erilaisten kokemusten kautta. Tutkimusraportissa esille nousseet PaMuo -prosessimallin ilmiöt ovat muodostuneet aineiston analyysin kautta, yhdessä teorian, aineiston ja kokemuksellisuuden kombinaatiosta.

Olen pystynyt teorian kautta määrittelemään PaMuo -prosessimallin ominaisuudet. Teorian mukaan kehittämäni PaMuo -prosessimallia voidaan tulkita valmiiksi PaMuo -prosessimalliksi, koska mallin läpivientiin ei tarvitse erikseen valita PaMuo -menetelmiä. PaMuo -prosessimallin PaMuo -työpajaohjeistus kuuluu keskitason (intermediate)

ja edistyneen tasojen (advance) väliin. Mallia suosittelen palvelumuotoilijan käyttöön, koska PaMuo -prosessimalli vaatii PaMuo -menetelmien hallintaa ja aikataulussa pysymistä. Ohjaajalla eli fasilitaattorilla tulee olla ymmärrys verkostoitumisesta ja tunnelmamuotoilun vaikutuksista PaMuo -työpajoihin. Jos PaMuo -prosessimallia päädytään käyttämään jatkossa palveluiden tarinallistamisen työkaluna, niin silloin palvelumuotoilijan tulee perehtyä tarinalähtöisen palvelumuotoilun (story based service design) periaatteisiin. Tai Kalliomäen (2014) kehittämän kolmen kohdan prosessiin, miten yrityksen palveluista tehdään elämyksiä tarinallistamisen avulla.

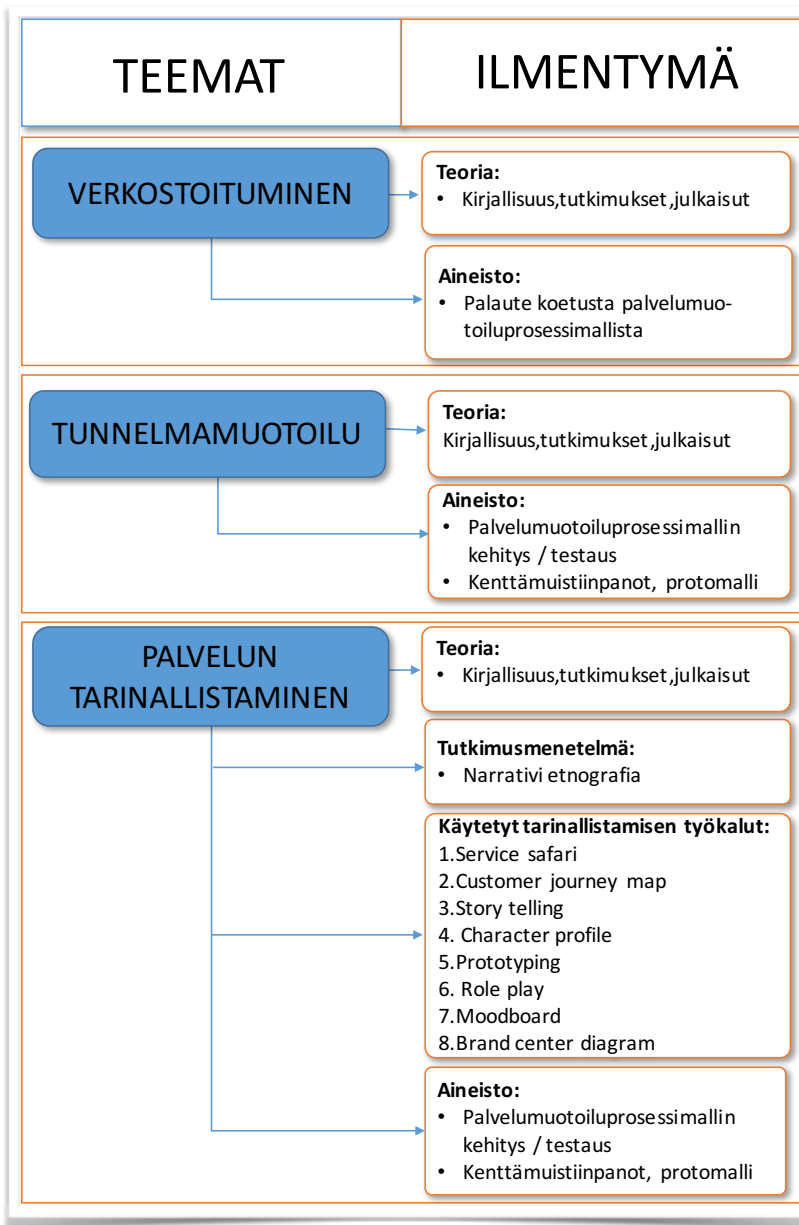
### **Kokemuksen tulkinta**

Etnografina (tutkijana) kokemuksellisuutta on avattu tässä tutkimuksessa kahdesta eri näkökulmasta.

- 1) Palvelumuotoiluprosessin kehittäjän, eli palvelumuotoilijan näkökulmasta.*
- 2) Palvelumuotoiluprosessimallin testaukseen osallistuneiden pilottiryhmäläisten, ryhmä muodostui ilomantsilaisista matkailupalveluiden tuottajista.*

### **Aineiston analyysi**

Tutkimuksen aineiston analyysin pohjalta nousee kolme pääteemaa (Kuva 24): verkostoitumisen, tunnelmamuotoilun ja palvelun tarinallistaminen. Teemat avaavat tutkimuksen merkityksiä moni kerroksellisesti. Esimerkiksi tutkimuksen teema palvelun tarinallistaminen, toi tutkimukseeni toiminnallisen ulottuvuuden. Tarinallistamisen teemassa syvennyttiin luomaan ymmärrys, mihin kehittämäni PaMuo -prosessimalli soveltuu ja mitä mahdollisuuksia uusia mahdollisuuksia teorian kautta prosessimallista ilmeni. Palvelun tarinallistaminen avasi PaMuo -prosessimallista uuden toiminallisen ulottuvuuden, mitä en ollut suunnitellut PaMuo -prosessimallin strategisiin toimintatavoitteisiin. Erityisesti toiminallinen ulottuvuus tukee matkailun brändin kehitystä, erilaisilla palvelumuotoilun tarinallistamisen työkaluilla luoden kilpailuetua muihin matkailualan toimijoihin nähden.



Kuva 24:  
Teemojen ilmentymät  
tutkimusraportissa  
© Rätty 2017

### Verkostoitumisen teema (Kuva 24)

Palvelumuotoilun tutkimus on tunnistanut verkostoitumisen osana palvelumuotoilun työpaja kokemuksen tuloksena. Tutkimukseni aineiston kautta, olen päätenyt saman suuntaiseen tulkintaa. Karelia Geopark PaMuo -työpaja kokemus on mahdollistanut verkostoitumisen muodostumisen työpajaan osallistuneiden välille. Palautteen mukaan osallistujat kokivat verkostoitumisen tunnetta yhteisen kokemuksen kautta, kun osallistujat olivat läpikäyneet PaMuo -menetelmiä. Verkostoitumista muodostui myös fasilitaattorin (ohjaajan) ja matkailualan toimijoiden välisessä yhteisessä vuorovaikutuksessa. On myös muistettava, että verkostoitumista tapahtui myös Karelia Geopark -hankkeen jäseniin projektin aikana.

### **Tunnelmamuotoilun teema (Kuva 24)**

Tunnelman huomioiminen ja sen merkitys on tunnistettu osaksi asiakaspalveluiden kehittämistä. Palvelumuotoilun tutkimus on myös tunnistanut tunnelman merkityksellisyyden palvelumuotoilussa erilaisten palvelutuikioiden sisällä. Karelia Geopark -hankkeen aikana palvelumuotoilijana koetut haasteellisesti rakentuneet tunnelmat, ovat tuoneet esille palvelumuotoilijan kenttätöskentelyn käytännön ulottuvuuksia.

Fasilitaattori ottaa esivalmisteluissa huomioon tunnelman fasilititeetit PaMuo -työpajaa suunniteltaessa, jotta työpajan tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan aikatulun mukaan. Tunnelma syntyy aina vuorovaikutuksessa ihmisten välillä ja annettujen tehtävien haasteellisuusasteen mukaan. Jos osallistujat eivät koe tehtäviä riittävän haasteellisena, osallistujat eivät saavuta flow-tilaa. Ja jos tehtävät ovat liian vaikeita, voivat osallistujat turhautua. Tutkimusraportista ilmeni aineiston kautta, fasilitaattorin kokemattomuuden haasteet tunnelmanhallinnasta. Tämä ilmeni osallistujien antamassa palautteessa. Tunnelmanmerkitystä käsiteltiin haastavan kohtaamisen kautta, mikä muodostui fasilitaattorin ja osallistujan välillä PaMuo -tehtävän aikana. Haasteellista kohtaamista on arvioitu empaattisen kohtaamismallin mukaisesti.

### **Palvelun tarinallistamisen teema (Kuva 24)**

Teorian mukaan palveluiden tarinallistamisella pystytään rakentamaan syvempiä merkityksiä asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakalle tarina luo henkilökohtaisten muistojen ja aistien kautta tarinakokemuksesta miellelyhtymiä tunteisiin tai muistikuviin. Moni tunnettu matkailun brändi käyttää markkinoinnin- ja brändin tunnistamisen työkaluna tarinallistamista. Esimerkiksi revontulet on Lapissa hyvin tunnettu ja kansainvälinen luonnonilmiö, minkä ympärille on rakennettu vahva tarinaidentiteetti.

Tutkimuksen aineistolähtöisestä analyysistä nousi tarinallistamisen teema, minkä mukaan PaMuo -prosessimallilla voidaan tukea matkailupalveluiden esipalveluvaiheen palveluiden tarinallistamisen muodostusta. Tutkimuksen tuloksien mukaan PaMuo -prosessimallista löytyi kahdeksan palvelun tarinallistamista tukevaa PaMuo -menetelmää. Menetelmien toteutuksen mukaan PaMuo -prosessimalli mahdollistaa tarinaidentiteetin rakentamisen, havainto perustuu aineistolähtöiseen tulkintaan. PaMuo -työpajan

aikana kehitetty matkailun kotisivuprotomalli kuvaa hyvin tarinaidentiteetin muodostusta aineistolähtöisesti.

### **Tutkimuksen tulevaisuus**

Etnografina tutkimuksen tekeminen on ollut erittäin mielenkiintoista, olen oppinut tutkimusraportin laatimisesta paljon. Olen nauttinut vapaammasta ilmaisusta, ja aineiston käsittelyn itsemääräämisoikeudesta. Tutkimuksen tekeminen on henkilökohtainen prosessi, jossa saa lukea ja laahentaa tietoista-ajattelua tutkittavasta aiheesta. Kehittämäni PaMuo -prosessimallin matka on vasta alkutaipaleella. Mahdollisesti Karelia Geopark -hanke jatkuu tulevaisuudessa, jolloin PaMuo -prosessimallia voi testata yhdeksässä muussa Karelia Geopark alueen kunnassa. Mielenkiintoista olisi tutkia etnografina, mitä muita teemoja yhdeksän eri kunnan esipalveluvaiheiden kehittämisen toisi aineistolähtöisesti esille?

Toinen ajatukseni jatkotutkimukselle muodostuu tarinalähtöisen palvelumuotoilun (story based service design) ympärille. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuisi saman suuntaisesti, kuin tässä tutkimusraportissa. Merkittävin ero syntyisi teoreettisen tarkastelun muodostuksesta, koska tutkimuksessa syvennyttäisiin luomaan ymmärrystä tarinaidentiteetin muodostuksesta tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa. Tutkimuksen kenttävaiheen tarkastelu olisi laajempi, siinä olisi huomioitu PaMuo -prosessimallin tarinaidentiteetin toimeenpanovaihe, ja valmiin esipalveluvaiheen testaaminen matkailun asiakasryhmillä. Tutkimuksen tulokset avaisivat laajemmassa mittakaavassa tarinalähtöisen palvelumuotoilun ymmärrystä teoreettisessa tarkastelussa narratiivi etnografisessa tutkimusotteessa. Jatkotutkimuksen tulokset parhaimmassa tapauksessa tukisivat matkailun taloudellista kehittymistä.

## LÄHTEET

**Adams, T. Holman Jones, S. Ellis, C. 2015.** Autoethnography: Chapter 1. Published in the United States of America by Oxford University Press. 198 Madison Avenue, New York, NY 10016

Bagayoko, S. Tawah, S. Fingerroos, O. Koskela, H. Jouhki, J. Hämeenaho, P. Koskinen-Koivisto, E. Marttila. Haanpää, M. Hakkarainen, M. Garcia-Rosel, J-C. 2014.

Moniulotteinen etnografia. Hämeenaho, P. Koskinen-Koivisto, E (toim.) Ethnos toimite 17. Tallinnan kirjapaino, Tallinna. ISBN 978- 951-96345-9-3 s.362,363

**Bath Maker, A-M. 2010.** Exploring Learning, Identity and Power through Life History and Narrative. Research, London: Routledge: 1-10. [http://eprints.uwe.ac.uk/10389/2/AM\\_Bathmaker\\_chapter\\_final.pdf](http://eprints.uwe.ac.uk/10389/2/AM_Bathmaker_chapter_final.pdf). (Nähty 12.12.2016)

**Bisset, F. 2011.** This is service design thinking. Basics-Tools-Cases. BIS Publishers, Stickdorn, M. Schneider, J & co-authors. ISBN 978-90-6369-279-7

**Chase, Susan E. Foley, D. Tedlock, B. Valenzuela, A. 2005.** The sage handbook of qualitative research, third edition. Norman K. Denzin. Yvonne S. Lincoln. (Toim.) SAGE Publications. s.184

**Cortazzi, M. 2001.** Handbook of ethnography. Edited by: Atkinson, P. Coffey, A. Delamont, S. Lofland, J. Lofland. L. SAGE Publication Ltd. ISBN 978-1-4129-4606-0

**Design Flanders.** <http://designvlaanderen.be/en/what-do-we-do-0>. (Nähty 12.12.2016)

**Domanska, E. 2009.** Frank Ankersmit: From narrative to experience', *Rethinking History*, 13:2, 175 — 195. Article: DOI: 10.1080/13642520902833809. <http://www.staff.amu.edu.pl/~ewa/Domanska,%20Frank%20Ankersmit%20From%20Narrative%20to%20Experience.pdf>. (Nähty 12.12.2016)

**Dr. Sughrua, W. 2015.** Making the Case for Autoethnography. [https://www.youtube.com/watch?v=gQ1H\\_2qkpukAika:5:36 / 1:15:11](https://www.youtube.com/watch?v=gQ1H_2qkpukAika:5:36 / 1:15:11). (Nähty 15.07.2016)

**Duncan, M. 2014.** Auto ethnography: Critical appreciation of an emerging art. Article:International Journal of Qualitative Methods December 2004 vol. 3 no. 4 28-39

**Duncan, M. 2013.** Handbook of design in educational technology. Edited by: Lucin, R. Puntambekar, S. Goodyear, P. Graboswski, B,L. Underwood, J. Winters, N.  
ISBN-13: 978-0415807357

Edelman, R. Fink, L. Peters, L. Vetell, L. 2014. Design Toolkit Analysis. <http://www.slideshare.net/LouFink/service-design-toolkits>. (Nähty 8.9.2016)

Eljala, J. Salokannel, R. Stenros, A. Känkänen, A. Makkula, S. Luoto, A. Miettinen, S. Mänttari, A. Korja, M. Tahkokallio, P. Törmikoski, I. 2014. Muotoiluajattelua. Miettinen, S (toim.).

Tehnologiateollisuus Ry. ISBN 978-982-238-118-7

**Eriksson, P. 2003.** Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies. Edited by: Hassett, M & Paavilainen-Mäntymäki, P. ISBN 0780857936783

**Eskola, J. Suoranta, J. 1998.** Johdatus laadulliseen tutkimukseen.7. painos (1.p.1998) Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 2005. ISBN 951-768-038-X

**Ellis, C. 2009.** Revision: Autoethnographic Reflections on Life and Work. [https://www.researchgate.net/publication/41764801\\_Revision\\_Autoethnographic\\_Reflections\\_on\\_Life\\_and\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/41764801_Revision_Autoethnographic_Reflections_on_Life_and_Work) (Nähty 16.6.2016)

**Finnish Association of Facilitators.** <http://www.fasilitaattorit.fi>. (Nähty 02.07.2016)

**Gawande, R. 2015.** Service Design Thinking - Designing services that people fall in love with. <http://www.slideshare.net/ramakantg/service-design-thinking-designing-services-that-people-fall-in-love-with>. (Nähty 2.2.2017)



- Gould, J. Ranta, E. Härkönen, H. Metsola, L. 2016.** Tutkija peilin edessä. Refleksiivisyys ja etnografinen tieto. Gould.J & Uusihakala, A. (Toim.) Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-495-381-8
- Grant, C. 2010.** Towards a typology of visitors to geosites. Paper presented at the Second Global Geotourism Conference, Making Unique Landforms Understandable. Mulu, Sarawak, Malaysia, 17–20 April
- Hermunen, J. Mutanen, M. Krokfors, M. Ohtanen, M. Lammassaari, A. Toropainen, H. 2009.** Tulevaisuus on saavutettava. Tahkokallio, P (toim.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja Suomen DfA -verkosto. Helsinki. ISBN: 978-952-245-067-8
- Hiltunen, A. 2010.** Hyvinvointia edistävät käyttöliittymä- ja palvelualustat matkailussa ja vaapaa-ajassa. Mietinen, S (toim). Savonia- ammattikorkeakoulu & Kuopion matkailuakatemia. ISBN 978-952-5018-44-8 (pdf)
- Holbrook, M, B. 2005.** Customer value and autoethnography: subjective personal introspection and the meanings of photograph collection. Journal of Business Research 58 (2005) 45-61
- Häkkilä, J.** Skype -palaveri, syksy 2015.
- IDEO. 2017.** <https://www.ideo.com/eu>. (Nähty 23.1.2017)
- Ilomantsin.** <http://www.ilomantsi.fi>. (Nähty 23.5.2015)
- Ilomantsin matkailun Master Plan. 2012.** Loppu raportti. 13.4.2012.
- Ilomantsin matkailuyhdistys. 2012.** <http://www.ilomantsi.com/ilomantsin-matkailuyhdistys>. ((Nähty 07.07.2016)
- Jyrämä, A. Kurronen, J. Mattelmäki, T. Nykänen, K. Vuotvuori, M. Hyvönen, H. Hänninen, H. 2015.** Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Jyrämä, A & Mattelmäki, T. (toim.) Aalto yliopiston julkaisusarja, Taide+ Muotoilu+ arkkitehtuuri 1/2015. Unigrafia Oy, Helsinki. ISBN 978-952-60-6050
- Jyväskylän yliopisto.** <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>. (Nähty 07.07.2016)
- Kalliomäki, A. 2014.** Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Talented Media Oy. ISBN:978-952-14-2045-0
- Kananen, J. 2014.** Etnografinen tutkimus, miten kirjoitat etnografisen opinnäytetyön. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. ISBN 1456-2332
- Karelia Geopark -hanke.** <http://www.josek.fi/karelia-geopark-project/>. (Nähty 06.07.2016)
- Kettunen, I. 2013.** Mielekkyyden muotoilu. Acta Universitatis Lapponiensis 268. ISBN 978-952-484-689-9
- Kinnunen, R. 2004.** Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY ISBN 951-028776-8
- Koort, T.** Etnografia. Hypermedian jatko-opintoseminaari: Tutkimusmenetelmät, kun tutkimuskohteena on ihminen ja tekniikka I. [http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Koort110305.pdf](http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Koort110305.pdf). (Nähty 16.12.2016)
- Koivisto, M. 2013.** Palveluiden konseptointi (TWG). PaMu Ideointi. [https://greensavo.files.wordpress.com/2013/02/twg\\_mikkokoivisto\\_ideointikonseptointi.pdf](https://greensavo.files.wordpress.com/2013/02/twg_mikkokoivisto_ideointikonseptointi.pdf). (Nähty: 12.12.2016)
- Koskinen, I. Zimmerman, J. Binder, T. Redström, J. Wensween, S. 2011.** Design research Through practice from the lab, field and showroom. © Elsevier Inc. All rights reserved. ISBN: 978 0 12 385502 2
- Kuzmina, K. Bhanra, T. Trimmingham, R. Miettinen, S. 2012.** Service design with theory. Miettinen, S. ja Valtonen, A. (eds.) by Lapland University Press. ISBN 9789524845

- Liikanen, E.** 2012. Design for all - osaamiskeskusten varkostoituminen. Speech 02 /416.Helsinki.
- Mager, B. (2009).** Service Design, Achievements and Perspective. Kuopio Presentation, Miettinen, S (toim). [http://www.slideshare.net/samietti/birgit-mager-kuopio-presentation?qid=8a078072-a2e1-4e9d-9a41-4d0e8b7eb03c&v=&b=&from\\_search=2](http://www.slideshare.net/samietti/birgit-mager-kuopio-presentation?qid=8a078072-a2e1-4e9d-9a41-4d0e8b7eb03c&v=&b=&from_search=2) . (Nähty 11.12.2016)
- Maukkulan Mustikkamäki.** <http://www.maukkulanmustikkamaki.fi>. (Nähty 02.07.2016)
- Metsämuuronen, J. 2008.** Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologis-sarja 4. International Methelp Ky. ISBN 978-952-5372-24-3
- Miettinen, S.**2015. Skype -palaveri, syyskuu 2015.
- Miettinen, S. s.a.** <http://videonet.fi/web/thl/20100927/1/Palvelumuotoilu.pdf>. (Nähty: 02.01.2017)
- Miettinen, S. 2010.**Samankaltaisuuskaavio. <http://www.muotoiluajattelu.fi/2010/12/samankaltaisuuskaavio-affinity-diagram.html>. (Nähty 06.08.2016)
- Miettinen, S. 2009.**Iteration and co-creation connect the broad field of service design.<http://www.slideshare.net/samietti/iteration-and-cocreation-connect-the-broad-field-of-service-design>. (Nähty 06.08.2016)
- Miettinen, S. Ruola, J. Ruuska, J. 2011.** Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen,S(toim.) <https://www.academia.edu/3057081/Palvelumuotoilu>. (Nähty 11.12.2016)
- Mobridge.** <https://mobridge.org>. (Nähty 20.10.2015)
- Moilanen, T. 2014.** SILAB service innovation laboratory. <http://www.silab.fi/tag/palvelumuotoilu/>. (Nähty 11.12.2016)
- Moritzin, S. 2005.** Palvelumuotoiluprosessimalli. <http://www.stefan-moritz.com/#book>. (Nähty 5.6.2015)
- Namahn.** <http://namahn.com/design/>. (Nähty 12.12.2016)
- Namahn & Design Flanders. 2014.**Service Design Toolkit. <http://www.servicedesigntoolkit.org/downloads.html>. (Nähty: 06.08.2016)
- Newsome. Dowling, R. 2010.** Global Geotourism – An Emerging Form of Sustainable Tourism. Ross K. Dowling (toim.) Czech Journal of Tourism. 2013, s. 59-79.
- Norsk Design- og Arkitektursenter the Norwegian centre for Design and Architecture. 2010.** Inclusive Design -a people entered strategy for innovation. <http://www.inclusivedesign.no/practical-tools/definitions-article56-127.html>. (Nähty 2.2.2017)
- Oinonen, S. 2013.** Palvelumuotoilu ja asiakkaiden osallistaminen palvelunkehitykseen. <http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/5/oinonen.pdf>. (Nähty 7.10.2016)
- Pitkänen,A. 2012.**Design ROI -Mitattavaa Muotoilua. <https://issuu.com/anttipitkanen/docs/designroi-mitattavaamuotoilua>. (Nähty 12.12.2016)
- Puruskainen, K. 2015.** Pogostan Sanomat. 26.10.2015.
- Rantanen, M. 2016.** Tunnelma Muotoilu. Nosta asiakaskokemukset ja työhyvinvointi uudelle tasolle tunnelmamuotoilun avulla. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2788-6
- Rontti, S. 2015.** Puhelinkeskustelu, syyskuu 2015.
- Ruokonen, M. 2016.** Biteistä Bisnestä. Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Docendo Oy. Jyväskylä. ISBN 978-952-291-0

**Rätti, T. 2011.** Objekt -blogi <http://objkt.blogspot.fi/2011/07/palvelumuotoilu-workshop-mietteita.html> (Nähty 02.07.2016)

**Räty, B. 2015.** Palvelumuotoilutyöpaja. Maukkulan Mustikkamäki. Ilomantsi. Kenttämuistiinpanot 20.10.2015

**Saarinen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2009.** Menetelmäopetuksen tietovarasto KvaliMOTV, kvalitatiivisten menetelmien verkko- oppikirja. . (Nähty 15.7.2016)

**Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. (a) s.a.** Narratiiviset tarkastelutavat. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Menetelmäopetuksen tietovarasto. KvaliMOTV. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html). (Nähty 12.12. 2016)

**Service Desing tools.** <http://www.servicedesigntools.org>. (Nähty 2.2.2017)

**Service Design Toolkit.** <http://www.servicedesigntoolkit.org/index.html#step-by-step>. (Nähty 12.12.2016)

**Sivonen, S. 2013.** Pohjois-Karjalan Geoparkin esiselvitys. Alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia, Itä-Suomen yliopisto. Raportti 3/2013. ISBN: 978-952-51-1191-9

**Shouth Dakota.** <https://www.travelsouthdakota.com>. (Nähty 20.10.2015)

**Sparrowe, R T. 2005.** Authentic Leadership and the Narrative Self. The Leadership Quarterly, 16 (3), 419-439. <https://aec6905spring2013.files.wordpress.com/2013/01/sparrowe2005-authenticleadershipnarrativeself.pdf>. (Nähty 10.10.2016)

**Sticborn, M. Lehrer, A. 2009.** Service Design in Tourism: Customer Experience Driven Destination Management. First Nordic Conference on Service Design and service Innovation. Oslo. [http://kwaliteit.toerismevlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/Service%20Design%20in%20Tourism\\_Stickdorn\\_Zehrer.pdf](http://kwaliteit.toerismevlaanderen.be/sites/default/files/atoms/files/Service%20Design%20in%20Tourism_Stickdorn_Zehrer.pdf). (Nähty 11.12.2016)

**Stickdorn, M. 2014.** Service Design Thinking. <https://www.youtube.com/watch?v=LUSjjOtAwcs>. (Nähty 11.12.2016)

**Sughrua, W. 2015.** Making the Case for Autoethnography. Luento: Western Oregon University. [https://www.youtube.com/watch?v=gQ1H\\_2qkpuk](https://www.youtube.com/watch?v=gQ1H_2qkpuk). (Nähty 15.7.2016)

**Syrjänä, L. Ahonen, S. Syrjäläinen, E. Saari, S. 1994.** Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2- painos. Kirjayhtymä Oy. ISBN 951-26-3948-3

**Team FME. 2013.** SWOT Analysis Strategy Skills. ISBN 978-1-1-62620-981-0. <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>. (Nähty 16.3.2017)

**Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009.** Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. ISBN 978-951-31-4865-2. 45

**Varto, J. 1992.** Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä. Tammer-Paino Oy, Tampere. ISBN 951-26-3784-7

**Virtuaali Ammattikorkeakoulu.** <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464114103/1194104920968/1194107257373.html>. (Nähty 16.7.2016)

**Yliraudanjoki, V. 2011.** Etnograaiinen lähestymistapa. YMEN1332 Laadullisen tutkimuksen suuntaukset (3op). Metodologiana etnografia - Lapin yliopisto. Luentorunko.

**Yu, E. Sangiorgi, D. 2014.** Service Design as an approach to New Service Development: reflections and future studies. ImaginationLancaster, Lancaster University, UK

## KUVAT

Kuva 1: Tutkimusprosessi © Rätty 2016

Kuva 2: Palvelumuotoiluprosessimalli © Rätty 2016

Kuva 3: Etnografia ja sen kolme pääkoulukuntaa © Dr. William Sughrue 2015

Kuva 4: Datan muodostuksen “episteeminen hetki” © Jeremy Gould 2016

Kuva 5: Aineistonkeruumenetelmät © Rätty 2016

Kuva 6: Kyselyn purku samankaltaisuuskaavion avulla Ilomantsi © Rätty 2015

Kuva 7: Matkailun asiakaskontaktivaiheita © Rätty 2016

Kuva 8: Ilomantsin matkailun esipalveluvaiheen haasteet © Rätty 2015

Kuva 9: Service Design Toolkit 2014 © Namahn & Design Flanders

Kuva 10: Customer journey map tehtävän kulku © Rätty 2016

Kuva 11: Strategy moc-up tehtävän kulku © Rätty 2016

Kuva 12: One-Day Workshop © Gawande 2015

Kuva 13: Palvelumuotoilutyöpajan tilat Maukkulan Mustikkamäellä © Rätty 2015

Kuva 14: Palvelumuotoilutyöpajan palautteen ilmentymät © Rätty 2016

Kuva 15: Muotoilun divergenssi vr. konvergenssi ajattelukaavio © Rätty 2016

Kuva 16: Palvelumuotoiluprosessimallin esiselvityskohteet © Rätty 2016

Kuva 17: Palvelumuotoiluprosessimallin kehitys © Rätty 2017

Kuva 18: Palvelumuotoilumenetelmäkysely © Rätty 2015

Kuva 19: Palautelomakkeen tulokset verkostoitumisesta © Rätty 2015

Kuva 20: Empaattinen kohtaamismalli © Rantanen 2016

Kuva 21: Kahdeksan palvelumuotoilun tarinallistamisen menetelmää (valkoinen pohja)  
© Rätty 2016

Kuva 22: Matkailun kotisivujen perinteinen prototypointimalli 20.10.2015 © Rätty

Kuva 23: Matkailun kotisivujen tarinallistamisen prototypointimalli 20.10.2015 © Rätty

Kuva 24 : Teemojen ilmentymät tutkimusraportista © Rätty 2017

## TAULUKOT

Taulukko1: Palvelumuotoilumenetelmä kyselyn tulokset ©Rätty 2017

**PALVELUMUOTOILU WORKSHOP 20-21.10.2015**  
Palautekysymykset samat molempina päivinä

**WORKSHOP 21.10.2015**

***Lapin yliopiston kysely selvittää, kuinka osallistujat ovat kokeneet palvelumuotoilu menetelmillä toteutetun workshopin. Ja miten ohjaaja on suoriutunut tehtävästään***

**1. Kerro workshopista kolme hyvää asiaa, päivän aikana muodostuneesta kokemuksesta?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**2. Kerro workshopista kolme kehitettävää asiaa, päivän aikana muodostuneesta kokemuksesta?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**3. Kuinka koit ohjaajan toiminnan? Miten hän voisi kehittää toimintaansa?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Vapaasana:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

***KIITOS palautteestasi!***

20.10.2015 WORKSHOP PALAUTE	21.10.2015 WORKSHOP PALAUTE
<b>Positiiviset menetelmä kommentit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetelmä kiinnostava, prosessi vielä kesken</li> <li>• Ajatusten aukikirjoittaminen</li> <li>• Protoilu</li> <li>• Erilainen lähestymistapa asiaan</li> <li>• Uusi työskentelymuoto tutuksi</li> <li>• Asiakasymmärrys</li> <li>• Asiakastarpeiden pohdinta</li> <li>• Matkailukokonaisuuden miettiminen</li> </ul>	<b>Positiiviset menetelmä kommentit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brainstorm tosi hyvä</li> <li>• Löytyi ydinasiat ja menetelmät</li> <li>• Brändäys</li> <li>• Konkretia</li> <li>• Hyvä jäsentely</li> <li>• Tiivis looginen paketti</li> <li>• Erittäin hyödyllinen kertauksenakin</li> <li>• Matkailun eri osa-alueiden syventävä pohdinta</li> <li>• Lopputulema</li> <li>• Lopulta 2 -päivän tehtävät tukivat toisiaan</li> <li>• Ymmärrys miten tärkeä on näkyvyys</li> </ul>
<b>Rakentavat menetelmä kommentit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menetelmän avaaminen osallistujalle</li> <li>• Laajempi etukäteistieto työmenetelmistä, tieto siitä mihin pyritään</li> <li>• Koko prosessin voisi kertoa aluksi, että tietäisi mihin ollaan menossa</li> <li>• Ohjeet selkeämmin</li> <li>• Palvelumuotoilu käsitteen avaaminen olisi selkeyttänyt alkua</li> <li>• Miellipiteiden kysely turhan pienissä paloissa</li> <li>• Isoa kuvaa voisi avata enemmän, mihin ollaan matkalla</li> </ul>	<b>Rakentavat menetelmä kommentit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuaaliset mielikuvaharjoitteet voisi jättää vähemmälle, tuntuu ennenaikaiselta</li> <li>• Lievää epäselvyyttä ilmassa</li> <li>• Case- esimerkkejä selvittämään asiaa</li> <li>• Pohjustusta ehkä pikkasen lisää</li> <li>• Aikataulu puuttui</li> </ul>
<b>Aikataulu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikataulun voi tiivistää</li> <li>• Ehkä tiiviimpää</li> <li>• Vähän kiire, mutta ei kuitenkaan</li> <li>• Lopahdaako kiinnostus vai ei</li> <li>• Keskustelu ryhmissä kiireetöntä ja letkeää</li> <li>• Shut verkkainentahti</li> </ul>	<b>Aikataulu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikaa ehkä enemmän</li> <li>• Aikatauluraja pidemmäksi</li> <li>• Päivän aikataulu tarkasti etukäteen tiedettäväksi, Esim. taululle</li> <li>• Aikatauluraja pidemmäksi</li> </ul>

KYSYMYS 3: KUINKA KOIT OHJAAJAN TOIMINNAN? MITEN HÄN VOI KEHITTÄÄ TOIMINTAANSA?	
20.10.2015 POSITIIIVISET KOMMENTIT	21.10.2015 POSITIIIVISET KOMMENTIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiallinen valmistautuminen</li> <li>• Kannustava, tahti voisi olla tiiviimpi</li> <li>• Alussa hieman "tätimäinen" ote</li> <li>• Hyvä, innostava</li> <li>• Kannustava, ohjaavainen</li> <li>• Ohjaaja suoriutui hyvin</li> <li>• Hyvä, pätevä, innostava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeä kannustava</li> <li>• Hyvä sellaisenaan</li> <li>• Ihan hyvä</li> <li>• Selkeä ohjaus, kannustava ote</li> <li>• Hyvä ja innostava</li> <li>• Ohjaaja sai pidettyä homman aisoissa, kokonaisuus hyvä</li> <li>• Kiitos! Hyvin hoidettu</li> <li>• Erittäin kannustava ja tietorikkaana</li> <li>• Toiminnan kehittämiseen en osaa sanoa</li> </ul>
RAKENTAVAT KOMMENTIT	RAKENTAVAT KOMMENTIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärrettävästi vähän kokemusta eteenpäin viemisessä, mutta kokonaisuutena selvisi hyvin</li> <li>• Alkuun asiasta kokonaisvaltainen "työselvitys"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päivän aikataulu tarkasti etukäteen tiedettäväksi, Esim. taululle</li> <li>• Aikatauluraja pidemmäksi</li> </ul>

## LIITE 3

<p><b>20.10.2015. KYSYMYS 1: KERRO WORKSHOPISTA KOLME HYVÄÄ ASIAA, PÄIVÄN AIKANA MUODOSTUNEESTA KOKEMUKSESTA?</b></p> <p><b>YHDESSÄ TEKEMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteistyönhenki</li><li>• Yhteistä pohdintaa</li><li>• Yhteisöllisyys kaikki samalla asialla</li><li>• Yhteistyö toisten matkailijatoimijoiden kanssa</li></ul> <p><b>HENKILÖKOHTAISTA KOKEMUKSELLISUUTTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Henkilökohtaisesti jaksoin keskittyä</li><li>• Kuulla muoden kokemuksista asiakkaiden käyttäytymisestä</li><li>• Ajankohtainen</li><li>• Ajatuksia herättävä</li><li>• Uutta ajattelua</li></ul> <p><b>MENETELMÄ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Menetelmä kiinnostava, prosessi vielä kesken</li><li>• Ajatusten aukirjoittaminen</li><li>• Protoilu</li><li>• Erilainen lähestymistapa asiaan</li><li>• Uusi työskentelymuoto tutuksi</li><li>• Asiakasymmärrys</li><li>• Asiakastarpeiden pohdinta</li><li>• Matkailukokonaisuuden miettiminen</li></ul> <p><b>AIKATAULU</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Keskustelu ryhmissä kiireetöntä ja letkeää</li><li>• Shut verkkaientahti</li></ul>	<p><b>20.10.2015. KYSYMYS 3: KUINKA KOIT OHJAAJAN TOIMINNAN? MITEN HÄN VOI KEHITTÄÄ TOIMINTAANSA?</b></p> <p><b>POSITIIVISET KOMMENTIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asiallinen valmistautuminen</li><li>• Kannustava, tahti voisi olla tiiviimpi</li><li>• Alussa hieman "tätimäinen" ote</li><li>• Hyvä, innostava</li><li>• Kannustava, ohjaavainen</li><li>• Ohjaaja suoriutui hyvin</li><li>• Hyvä, pätevä, innostava</li></ul> <p><b>RAKENTAVAT KOMMENTIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ymmärrettävästi vähän kokemusta eteenpäin viemisessä, mutta kokonaisuutena selvisi hyvin</li><li>• Alkuun asiasta kokonaisvaltainen "työselvitys"</li></ul>
<p><b>20.10.2015. KYSYMYS 2: KERRO WORKSHOPISTA KOLME KEHITETTÄVÄÄ ASIAA, PÄIVÄN AIKANA MUODOSTUNEESTA KOKEMUKSESTA?</b></p> <p><b>KEHITETTÄVÄT ASIAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Menetelmän avaaminen osallistujalle</li><li>• Laajempi etukäteistieto työmenetelmistä, tieto siitä mihin pyritään</li><li>• Koko prosessin voisi kertoa aluksi, että tietäisi mihin ollaan menossa</li><li>• Ohjeet selkeämmin</li><li>• Palvelumuotoilu käsitteen avaaminen olisi selkeyttänyt alkua</li><li>• Mielenpitojen kysely turhan pienissä paloissa</li><li>• Isoa kuvaa voisi avata enemmän, mihin ollaan matkalla</li></ul> <p><b>LAAJEMPI AJATTELU KYSYMYKSESTÄ (he avaavat miten heidän itse pitäisi kehittyä)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Oman yrityksen sisällön parantaminen</li><li>• Yhä enemmän nettiin tukeuduttava</li><li>• Yritysten linkittyvä enemmän toisiinsa</li><li>• Yhteistyön merkitys</li><li>• Asiakslähtöisyyden ymmärtäminen</li></ul> <p><b>AIKATAULU</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aikataulun voi tiivistää</li><li>• Ehkä tiiviimpää</li><li>• Vähän kiire, mutta ei kuitenkaan</li><li>• Lopahtaa kiinnostus vai ei</li></ul>	<p><b>20.10.2015 OSALLISTUJAT SAIVAT VAPAASTI KOMMENTOIDA MIETTEITÄÄN PALAUTELOMAKKEESSA, KOHDASSA VAPAASANA.</b></p> <p><b>VAPAASANA 20.10.2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hyvä, yrittäjien yhteistyön tiivistäminen tärkeää</li><li>• Toivottavasti tämä on askel yhteistyössä etäpäin</li></ul>

## LIITE 4

<p><b>21.10.2015. KYSYMYS 1: KERRO WORKSHOPISTA KOLME HYVÄÄ ASIAA, PÄIVÄN AIKANA MUODOSTUNEESTA KOKEMUKSESTA?</b></p> <p><b>KOKONAISUUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hyvä jäsentely</li><li>• Tiivis looginen paketti</li><li>• Erittäin hyödyllinen kertauskenkin</li><li>• Matkailun eri osa-alueiden syventävä pohdinta</li><li>• Lopputulema</li><li>• Lopulta 2 -päivän tehtävät tukivat toisiaan</li><li>• Ymmärrys miten tärkeä on näkyvyys</li><li>• Selkeämmät tehtävät kuin 1 päivänä</li></ul> <p><b>MENETELMÄ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Brainstorm tosi hyvä</li><li>• Löytyi ydinasiat ja menetelmät</li><li>• Brändäys</li><li>• Konkretia</li></ul> <p><b>YHDESSÄ TEKEMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteistä tekemistä</li><li>• Hienoja ideoita yhteisistä sivuista</li><li>• Kokemus ryhmätytti</li><li>• Yhteistyö ja henki</li><li>• Yhteinen pohdinta tuottaa tulosta</li><li>• Yhteen hiileen puhaltaminen</li><li>• Ajatusten vaihto toisten kanssa</li><li>• Kiteytti yhteisen päämäärän</li><li>• Yhteistyö muiden toimijoiden tärkeydestä</li><li>• Yhteistyö ja samansuuntaiset ajatukset</li></ul> <p><b>AJATUKSIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rahoituksen pohtiminen</li><li>• Kokemus toi tulevaisuuden uskoa, ehkä jotakin on tehtävissä</li><li>• Matkailussa on silti tulevaisuuden toivoa</li><li>• Luo pohjaa tulevalle</li></ul>	<p><b>21.10.2015. KYSYMYS 3: KUINKA KOIT OHJAAJAN TOIMINNAN? MITEN HÄN VOI KEHITTÄÄ TOIMINTAANSA?</b></p> <p><b>POSITIIVISET KOMMENTIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Selkeä kannustava</li><li>• Hyvä sellaisenaan</li><li>• Ihan hyvä</li><li>• Selkeä ohjaus, kannustava ote</li><li>• Hyvä ja innostava</li><li>• Ohjaaja sai pidettyä homman aisoissa, kokonaisuus hyvä</li><li>• Kiitos! Hyvin hoidettu</li><li>• Erittäin kannustava ja tietorikkaana</li><li>• Toiminnan kehittämiseen en osaa sanoa</li></ul> <p><b>RAKENTAVAT KOMMENTIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Päivän aikataulu tarkasti etukäteen tiedettäväksi, Esim. taululle</li><li>• Aikatauluraja pidemmäksi</li></ul>
<p><b>21.10.2015. KYSYMYS 2: KERRO WORKSHOPISTA KOLME KEHITETTÄVÄÄ ASIAA, PÄIVÄN AIKANA MUODOSTUNEESTA KOKEMUKSESTA?</b></p> <p><b>RAKENTAVAT KOMMENTIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visuaaliset mielikuvaharjoitteet voisi jättää vähemmälle, tuntuu ennenaikaiselta</li><li>• Lievää epäselvyyttä ilmassa</li><li>• Case- esimerkkejä selvittämään asiaa</li><li>• Pohjustusta ehkä pikkasen lisää</li><li>• Aikataulu puuttui</li></ul> <p><b>AIKATAULU</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aikaa ehkä enemmän</li><li>• Aikatauluraja pidemmäksi</li></ul> <p><b>OIVALLUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jatkuva kehittäminen omassa yrityksessä eri osa-alueilla</li></ul>	<p><b>21.10.2015 OSALLISTUJAT SAIVAT VAPAASTI KOMMENTOIDA MIETEITTÄÄN PALAUTELOMAKKEESSA, KOHDASSA VAPAASANA.</b></p> <p><b>VAPAASANA 21.10.2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lopputulema näyttää lupaavalta eteenpäin menoa ajatellen</li><li>• Kiitos kurssista</li><li>• Uusi hyvä avaus!</li><li>• Kiitos työpajasta!</li><li>• Iso kiitos!</li><li>• Kiitos</li></ul>



## LIITE 5

Hei, nimeni on Birgitta Rätty, opiskelen Lapin yliopistossa teollisen muotoilun koulutusohjelmassa taiteen maisteriksi, teen pro gradu -tutkimustani. Tavoitteenani on kartoittaa Ilomantsin matkailun brändin vahvuutta kyselyn avulla, tulen käyttämään vastauksia tutkimustyössäni.

*Kuvitellaan, että turisti tulisi sinun luokse ja kysyisi Ilomantsiin liittyviä kysymyksiä, kerro mitä ensimmäisenä sinulle tulee mieleen.*

### KYSYMYKSET:

1. Missä Ilomantsissa voi yöpyä?
2. Missä Ilomantsissa voi käydä syömässä?
3. Missä Ilomantsissa voi käydä kahvilla?
4. Missä Ilomantsissa voi nauttia alkoholijuomia?
5. Mitä nähtävyyksiä Ilomantsissa on?
6. Mistä löytyy paikalliset tapahtumat Ilomantsista?
7. Mistä voi ostaa matkamuistoja Ilomantsista?
8. Mitä ehdottomasti kannattaa kokea Ilomantsissa?
9. Mitä lapsiperheet voi tehdä Ilomantsissa?
10. Mitä aikuiset voi tehdä Ilomantsissa?
11. Mitä vanhukset voi tehdä Ilomantsissa?



## LIITE 7



© Rätty 2015

<p><b>Workshop aikataulu</b></p> <p><b>1 Päivä</b></p> <p>Aika: n, 15 min →</p>	<p><b>Aloitus Klo:9.00 ( Kahvi / jotain suolaista) Tiistai 20.10.2015</b></p> <p><b>Avaus:</b> Kuka olen, Workshopin tavoitteet ja käytännön säännöt.</p> <p><b>Esittely:</b> nopea esittely kierros → tunnetilan avaus, oman etunimen ensimmäinen kirjain. → Myöhemmin perehdytään yrityksiin syvemmin.</p>
<p>Aika: n, 20 min →</p>	<p><b>Service Safari:</b> Virtuaalimatka Mobridge, South Dakota, USA. Tuon esille väestöä, kulttuuria, musiikkia (intiaani), luontoa. Näytän heidän omat kotisivut, tuon esille vauvuudet. Jonka jälkeen näytän <a href="https://www.travelsouthdakota.com">https://www.travelsouthdakota.com</a>, kotisivut, joissa tulee mielenkiintoisesti esille asiakaslähtöisyys.</p> <p><b>Muistiinpanot:</b> Kirjaavat ylös tunnetiloja ja oivalluksia, mitä asioita nousee esille matkanaan palveluista jne. → Esitän kysymyksiä matkanaan, joita he miettivät yksin.</p>
<p>Aika: n,15 min →</p> <p>Aika: n,20 min →</p>	<p><b>Brainstorming:</b> 4 hengen ryhmissä, ideoidaan mitä palveluita olisi hyvä tuoda asiakkaan näkökulmasta palvelupolkuun tukemaan esipalveluvaihetta.</p> <p><b>Customer Journey Map:</b> Muodostetaan yhteinen palvelupolku osallistujien kanssa, esille tulleista kontaktipisteistä.</p>
<p>Aika: n,20 min + 20 min →</p>	<p><b>Stakeholder Map:</b> jokainen kirjaa oman yrityksien tiedot (post-it) ja mitä palveluita he tuottavat, jokainen palvelu eri lapulle. Valitse yksi kärkipalvelu ”Geopark mainontaan”. Plus listaa oman yrityksen valmiina olevat esipalveluvaiheen B2B yritykset. Yritykset saavat tunnistenumeron, joka merkitään Post-it -lapuille seurantaa varten.</p> <p><b>Muodostetaan:</b> yhdessä sidosryhmäkartta</p>
<p>Aika: n,30min →</p>	<p><b>Client Segmentation:</b> Post- it -lapuille listataan sidosryhmäkarttaan tyypillisimmät asiakasryhmät.</p> <p><b>Muodostetaan:</b> otsikoita, pyritään nostamaan kolme tyypillisintä asiakasryhmää esille</p>
<p><b>Workshop aikataulu</b></p> <p><b>1 Päivä</b></p> <p>Aika: n, 20min →</p>	<p><b>Lounas Klo:11.30-12.15</b></p> <p><b>Character Profile:</b> luodaan kolme asiakasprofiilia, kukin ryhmä omansa.</p> <p><b>Esitellään:</b> asiakasprofiilit</p> <p><b>Brainstorming / Prototyping:</b> Omien muistiinpanojen pohjalta, ryhmät ideoivat kotisivujen käyttöliittymää, fokus asiakasryhmässä. Pyritään tuomaan esille tulleet kontaktipisteet ja syventymään palvelutuokioihin.</p> <p><b>Tuloksena:</b> Kolme erilaista käyttöliittymää</p>
<p>Aika: n, 20min →</p>	<p><b>Kahvitauko Klo:14.15</b></p> <p><b>Role Play:</b> Käyttöliittymämallit testataan ääneen ajattelemalla yksi kerrallaan, samalla kehitetään ideaa pitemmälle.</p> <p><b>Testaaja:</b> Toisen ryhmän jäsen</p>
<p>Aika: n, 20min →</p>	<p><b>Kyselykaavake:</b> Miten he ovat kokeneet päivän harjoitteet jne.</p> <p><b>HUOM! Jokaisen metodin jälkeen, pyydän nopean mielipide arvion Post- It –lapulle molempina päivinä.</b></p> <p><b>Lopetus Klo:17.00</b></p>

<b>Workshop aikataulu</b> <b>2 Päivä</b>	<b>Aloitus 9.00 ( Kahvi / jotain suolaista) keskiviikko 21.10.2015</b>
Aika: n, 30min → Aika: n, 5min x 3 →	<b>Story Telling:</b> Ryhmät ideoivat asiakasprofiilin pohjalta, mitä asiakas voisi tehdä ilomantsissa yhden päivän aikana <b>Ideat:</b> esitellään muille ryhmille
Aika: n, 30min → Aika: n, 5min x 3 →	<b>Moodboard:</b> Ryhmät kehittävät korttien pohjalta brändiviestiä asiakasprofiili fokuksena. <b>Ideat:</b> esitellään muille ryhmille
Aika: n, 30 min → Aika: n, 8 min x 3 →	<b>Brändiviesti:</b> Ryhmät miettivät brändiveistiä asiakasprofiili fokuksena. <b>Ideat:</b> esitellään muille ryhmille
	<b>Lounas 11.30-12.15</b>
Aika: n, 60 min → Aika: n, 15min X3 →	<b>Strategia:</b> Näytän esimerkki strategian, jotta he inspiroituisivat kehittämään heitä palvelevaa strategiaa. He ideoivat ryhmässä strategian, kuinka järjestelmä toimii ja miten eri sidosryhmien palvelut näkyvät <b>Strategiamalli:</b> esitellään muille.
Aika 15 min →	<b>Sticker vote:</b> he valitsevat päivän tuotoksista parhaimmat ideat jatkokehitykseen
	<b>Kahvitauko Klo: 14.14</b>
	<b>Service Blueprint:</b> Kaavion kautta jäsenetään, kuinka he voivat jatkaa tästä eteenpäin
	<b>Kyselykaavake:</b> Miten he ovat kokeneet päivän harjoitteet jne.
	<b>Lopetus Klo: 17.00</b>

